



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Mecanismos de Controlo em Relações Interempresariais

## Caso Farfetch – Área de Produção

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Controlo de Gestão

por

Vitor Emanuel Silva Pedro

sob orientação de  
Prof. Dr. Luís Marques  
Dr. Miguel Soares

Católica Porto Business School

Março 2018



# Agradecimentos

O presente trabalho não acontece apenas devido ao empenho e dedicação traduzido em muitas horas de estudo e trabalho, mas também graças ao apoio, orientação, compreensão e incentivo de várias pessoas a quem quero dirigir os meus maiores agradecimentos.

Em primeiro lugar, um agradecimento aos meus orientadores, o Doutor Miguel Soares e o Professor Doutor Luís Marques, pela disponibilidade constante, pelas sugestões e orientações facultadas e, acima de tudo por terem aceite esta missão.

Quero também manifestar o meu agradecimento à empresa Farfetch, pela cooperação, pelo suporte e pelo apoio prestado.

À empresa onde trabalho e a toda a equipa, os meus sinceros agradecimentos por terem permitido o desenvolvimento deste trabalho e pela compreensão e apoio que me prestaram, sempre sem hesitações.

Por fim, para toda a minha família, amigos e namorada, pois sem a sua paciência, compreensão, incentivo e apoio incondicional, não teria as condições para tornar este trabalho possível.



# Resumo

O objetivo deste estudo é compreender a influência que os mecanismos de controlo no contexto relações interempresariais têm na empresa Farfetch, mais especificamente, o seu impacto no departamento de Produção. Relativamente à metodologia, esta passou por uma revisão da literatura, visando caracterizar quais os mecanismos e pressupostos teóricos sugeridos sobre os temas de controlo de gestão, sistemas de controlo de gestão e relações empresariais. Foi também desenvolvido um estudo de caso da empresa Farfetch. Em geral, os resultados mostram que o departamento de Produção e a Farfetch utilizam diversos mecanismos de controlo de forma a sustentar a estratégia pretendida. Seria importante compreender de que forma os mecanismos de controlo desta empresa se mantêm com o aumento da sua maturidade, destacando a necessidade de uma investigação mais aprofundada.

**Palavras-chave:** Mecanismos de controlo, Relações Interempresariais, Farfetch, *Marketplace*.



# Abstract

The goal of this study is to understand the influence that control mechanism in the context of inter-firm relationship have in the Farfetch company, more specifically, its impact on the Production Department. Regarding the methodology, this one went through a literature review, aiming to characterize which mechanism and theoretical assumptions suggested about the topics of management control, management control systems and inter-firm relationships. It was also developed a case study about Farfetch. Overall, those results show that the Production Department and the Farfetch both use several control mechanisms in order to sustain the desired strategy. It would be important to understand in which way the control mechanisms of this company continue to increase in maturity, highlighting the necessity of a deeply investigation.

Key Words: Control mechanisms, Inter-firm relationships, Farfetch, Marketplace.





# Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 2 - Revisão de Literatura .....</b>	<b>18</b>
2.1 Controlo de Gestão.....	18
2.1.1 Modelo de Malmi e Brown (2008).....	20
2.1.1.1 Controlos de Planeamento.....	21
2.1.1.2 Controlos Cibernéticos .....	22
2.1.1.3 Controlos de Recompensas e Compensações.....	24
2.1.1.4 Controlos Administrativos .....	24
2.1.1.5 Controlos Culturais.....	25
2.1.2 Modelo de Ferreira e Otley (2009).....	27
2.1.3 Modelo de Merchant e Van der Stede (2012).....	35
2.1.3.1 Controlos de Resultados .....	36
2.1.3.2 Controlos de Ação.....	37
2.1.3.3 Controlos Pessoais .....	38
2.1.3.4 Controlos culturais .....	39
2.1.4 Síntese.....	41
2.2 Relações Interempresariais.....	43
4.1 História.....	50

4.2 Modelo de Negócio – A Farfetch como Marketplace .....	56
4.2.1 Caracterização Genérica .....	56
4.2.1.1 <i>Plataforma website</i> .....	58
4.2.1.2 <i>Black &amp; White</i> :.....	59
4.2.1.3 <i>Browns</i> :.....	59
4.2.1.4 <i>Store of the future</i> :.....	59
4.2.2 Departamento de produção .....	60
4.3 A Estratégia .....	63
4.4 Cadeia de Valor.....	64
4.5 Cooperação .....	66
<b>Capítulo 5 - Discussão .....</b>	<b>70</b>
5.1 Caracterização genérica dos Mecanismos de Controlo na Farfetch.....	70
5.2 Mecanismos de Controlo nas Relações Interempresariais .....	75
<b>Capítulo 6 - Conclusão.....</b>	<b>79</b>
<b>Capítulo 7 - Referências bibliográficas .....</b>	<b>82</b>

# Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas

<b>Figura 1:</b> Framework de Malmi e Brown, 2008 .....	21
<b>Figura 2:</b> Framework de Ferreira e Otley, 2009 .....	27
<b>Figura 3:</b> Modelo de Malmi e Brown (2008) aplicado ao Caso de Estudo .....	71
<b>Figura 4:</b> Modelo de Merchant e Van der Stede aplicado ao Caso de Estudo....	71
<b>Figura 5:</b> Localização dos escritórios Farfetch.....	51
<b>Figura 6:</b> Valores – Farfetch .....	51
<b>Figura 7:</b> Exemplo de campanha publicitária na América em 2016.....	55
<b>Figura 8:</b> Cadeia de Valor .....	64
<b>Figura 9:</b> Definição da Estratégia .....	63
<b>Figura 10:</b> Processamento de um artigo dentro do Dep. de Produção .....	60
<b>Gráfico 1:</b> N.º de visitas à Farfetch nos anos de 2016 e 2017 .....	66
<b>Gráfico 2:</b> N.º de ordens de encomenda nos anos de 2016 e 2017 .....	66
<b>Tabela 1:</b> Mec. de controlo utilizados na Farfetch.....	70



# Índice de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

BSC - Balanced Scorecard

CEO - Chief Executive Officer

CR – Conversion Rate

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EMP – Electronic Marketplaces

GMV – Gross Merchandizing Value

KPI - Key Performance Indicators

PME – Pequenas e medias empresas

PMS - Performance Management Systems

ROI - Return on Investment

YTD - Year-To-Date



# Capítulo 1 – Introdução

Na presente dissertação, os temas que irão ser abordados serão os mecanismos de controlo nas relações interempresariais, num ambiente empresarial muito específico. O objetivo da escolha deste título prende-se com o facto do aumento da importância destes temas nos dias de hoje. Segundo Caglio e Ditillo (2008), as relações interempresariais são cada vez mais prevalentes. Isto acontece porque as empresas não têm recursos ou *know-how* para expandir o comércio local em comércio global. Tendo essa lacuna na atividade, as empresas optam por se entreajudar, de forma a aumentarem o valor acrescentado de ambas. Com a ajuda de sistemas/mecanismos de controlo, formais ou não, pode-se ajudar a empresa a ser melhor, por exemplo, aumentando o esforço por parte dos funcionários, como ao nível da relação com outras, por exemplo, através de cooperação em diferentes categorias.

Tenho como objetivo geral compreender de que modo os mecanismos de controlo são utilizados pela Farfetch na gestão das suas relações com parceiros externos (marcas/lojas) no contexto particular do departamento de Produção.

Por sua vez, este objetivo global, divide-se em quatro sub-objetivos mais específicos:

- Entender quais os mecanismos de controlo utilizados na Farfetch;
- Entender quais os mecanismos de controlo utilizados pela empresa no contexto da sua relação com parceiros/lojas;
- Perceber qual o poder de negociação da Farfetch com os parceiros e como esse poder é influenciado pela utilização de mecanismos de controlo;
- Compreender como se relacionam os mecanismos de controlo em contexto de relações interempresariais.

A metodologia utilizada é a de estudo de caso de uma organização particular (Farfetch) e, em específico, no departamento de produção, uma vez que se pretendem analisar em profundidade as características específicas desta organização. Como recolha de dados, realizei observação direta, analisei documentos internos e realizei entrevistas formais, com os diretores dos departamentos de controlo de gestão, financeiro e de produção, e entrevistas informais a diversas pessoas dentro da empresa. A análise de dados foi baseada nas referências dos conceitos apresentados na literatura, tanto de controlo de gestão como de relações entre empresas e nos diversos modelos e quadros conceptuais de diversos autores.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos principais, divididos em subcapítulos.

O primeiro capítulo está dividido em dois subcapítulos. O primeiro trata a revisão de literatura de controlo de gestão. Este subcapítulo está também dividido de forma a poder explorar três modelos - Malmi e Brown (2008), Ferreira e Otley (2009) e Merchant e Van der Stede (2012) - com uma síntese de toda a revisão de literatura efetuada. No primeiro modelo, Malmi e Brown abordam os mecanismos de controlo como "*package*", ou seja, com este modelo os autores pretendem que os sistemas sejam vistos como um todo, de forma a sustentar a estratégia pretendida pela empresa. Com o segundo modelo, os autores pretendem compreender, através de doze perguntas, se os mecanismos e a estratégia estão devidamente conectados entre si. O terceiro modelo, defendido por Merchant e Van der Stede pretende demonstrar que os mecanismos e/ou sistemas de controlo, que influenciam o comportamento dos funcionários, são importantes para a estratégia da empresa. No segundo subcapítulo, tratar-se-á da revisão de literatura de relações entre empresas. Assim, serão abordados autores específicos, como por exemplo, Caglio e Ditillo.

No segundo capítulo é discutida a abordagem metodológica utilizada.



O terceiro capítulo é dedicado ao estudo de caso. Neste capítulo é analisada a evolução histórica da empresa, os diferentes tipos de modelos de negócio, como se define a estratégia que a empresa pretende seguir, a cadeia de valor e por fim a cooperação entre a Farfetch e os parceiros. Neste capítulo, é também descrito como é realizado o processo de negociação com os seus parceiros e de como a empresa mantém as relações com os seus principais parceiros.

O quarto capítulo será a peça fundamental desta dissertação, dado que é aqui que serão caracterizados tanto os mecanismos de controlo, como as relações entre empresas, em função da literatura estudada.

No último capítulo é efetuada uma conclusão sobre a contribuição deste estudo, quais as principais limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## Capítulo 2 - Revisão de Literatura

### 2.1 Controlo de Gestão

*It would seem likely that at the various organisational levels emphasis would be give to different control systems. At the very senior management level in large organisations there are seldom many procedure-based controls. Conversely, policies and procedures may dominate at the shop-floor level. Not only is it unclear how the control package is configured at the different organisational levels, but we also do not know whether these different configurations have an impact on each other.*

Malmi e Brown, 2008, pág. 298

O Controlo de Gestão desempenha um papel importante dentro de uma empresa, dado que apoia os gestores a planear, coordenar e controlar atividades cada vez mais desafiantes. O controlo de gestão está conectado à eficácia que a organização pode ter. A eficácia relaciona-se, por sua vez, com o cumprimento das metas e objetivos desenhados pela organização (Otley, 1999).

Um sistema de controlo de gestão fornece informação aos gestores, de forma a ajudá-los a tomar decisões e a agirem, em busca do objetivo principal. Muitas vezes, a função do controlo de gestão é confundida apenas como controlo

financeiro que é desempenhado pela contabilidade, ou então com tarefas de orçamentação (Merchant e Van der Stede, 2012).

O Controlo de gestão é o termo que define um conjunto de mecanismos formais e informais que visam regulamentar os comportamentos dos membros dentro da organização (Malmi e Brown, 2008), de forma a atingir os objetivos pretendidos.

O Controlo de Gestão é uma função crítica nas organizações e as falhas no mesmo podem levar a grandes perdas financeiras, a danos na reputação e mesmo à falha total da organização (Merchant e Van der Stede, 2012).

De seguida são apresentados os modelos desenvolvidos por Malmi e Brown (2008), Ferreira e Otley (2009) e Merchant e Van der Stede (2012).

### 2.1.1 Modelo de Malmi e Brown (2008)

Malmi e Brown (2008) propõem um modelo de controlo de gestão visto como um “pacote” de mecanismos que é sustentado na literatura há mais de trinta e cinco anos.

Através da análise de Malmi e Brown (2008), verificamos que é importante estudar o fenómeno de mecanismos de controlo, visto como um “pacote” de controlos, por três motivos. O primeiro, tem a ver com o facto de os mecanismos de controlo não operam isoladamente, ou seja, não basta analisarmos uma prática, temos que analisar todas as variáveis e em que contexto se inserem. O segundo ponto relaciona-se com a questão de ainda não se saber se, ao mudarmos ou implementarmos novos mecanismos de controlo, iremos influenciar todos os mecanismos já existentes nessa empresa. O terceiro ponto define-se pelo entendimento de quais são os mecanismos mais adequados, a fim de obter os resultados desejados.

Os autores salientam a dificuldade de definir o que é um mecanismo de controlo, dado que existem diferentes teorias, umas mais abrangentes do que outras. Para contornar este problema, Malmi e Brown (2008) decidiram dar uma sugestão de sistemas de controlo de gestão. Para eles os “sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades de planeamento que são postas em prática para orientar o comportamento dos funcionários deverão ser chamados de controlos de gestão” (Malmi e Brown, 2008, pág. 290). Estes sistemas têm que ser orientados por um superior e não podem ser simples regras (“por exemplo não viajar em classe executiva” (Malmi e Brown, 2008)), caso contrário serão vistos como sistemas de apoio à contabilidade. Segundo os autores, a definição por eles realizada é mais ampla do que a definição fornecida por Simons (1995), contudo mais moderada do que Chenhall (2003). O objetivo desta definição é “facilitar e

estimular a discussão e pesquisa nesta área, em vez de sugerir uma solução ampla para todos os problemas conceituais” (Malmi e Brown, 2008, pág. 291).

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

**Figura 1:** Framework de Malmi e Brown, 2008

Ao analisarmos o *framework* conceptual de Malmi e Brown (2008), verificamos que existem cinco tipos de controlo, subdivididos em subcontroles. O primeiro é o “Controlo Planeamento” que é subdividido em planeamento de longo alcance (planeamento médio e longo prazo) e planeamento de ação (planeamento curto prazo); o segundo é o “Controlo Cibernético” que é subdividido em quatro temas, orçamento, sistemas de medida financeira, sistemas de medida não financeira e sistemas híbridos; o terceiro é o “Controlo de Recompensa e Compensação”; o quarto é o “Controlo Administrativo” que é subdividido em estrutura de governação, estrutura da organização e políticas e procedimentos; por ultimo, o “Controlo Cultural” que é subdividido em clãs, valores e símbolos.

### 2.1.1.1 Controlos de Planeamento

Malmi e Brown (2008) definem planeamento como uma forma de controlo *ex ante*, a qual pode ser decomposta em três argumentos. O primeiro argumento refere que o planeamento estabelece os objetivos de cada área da organização, orientando, dessa forma, o esforço e comportamento pretendido de todas as

partes envolvidas. O segundo é destaca o fornecimento de padrões de acordo com a estratégia e clarifica os níveis de esforço e comportamento esperados pelos membros da organização. O terceiro prioriza o planeamento, o que permite a coordenação entre todas as áreas da organização, controlando grupos e indivíduos, de forma a garantir que os resultados são os pretendidos pela organização.

Relativamente ao *framework*, de Malmi e Brown (2008), ele encontra-se dividido em duas abordagens amplas. A primeira abordagem é “*Longe range planning*” (Malmi e Brown, 2008). Nesta abordagem, os objetivos e ações são estabelecidos a médio e longo prazo, ou seja, existe um foco na estratégia. Nesta abordagem, a empresa cria projetos estratégicos, de forma a direcionar o comportamento das pessoas. Já na segunda abordagem - “*Action Planning*” (Malmi e Brown, 2008) - existe um foco tático, usualmente num período inferior a doze meses, onde a empresa estabelece objetivos e ações para um futuro próximo. Nesta abordagem, o método utilizado passa pela utilização de listas de tarefas de forma a orientar o trabalho.

Malmi e Brown (2008) tratam este sistema separadamente dos outros mecanismos de controlo, dado que este tem um papel fundamental na direção do comportamento dos funcionários. Contudo, existe a necessidade de entender se este planeamento é realizado apenas para decidir sobre as atividades futuras ou se existe um comportamento por parte de todos os participantes.

### 2.1.1.2 Controlos Cibernéticos

Segundo os autores, referindo Otley e Berry (1980), um sistema cibernético significa supervisionar as atividades das empresas e promover ações, de forma a alcançar a estratégia pretendida pela empresa. Já Malmi e Brown, referindo Green e Welsh (1988), referem cinco características de controlo cibernético. A

primeira é a existência de medidas que permitem quantificar os fenómenos, atividades ou sistemas a serem seguidos. A segunda realça a existência de padrões de desempenho ou metas a serem atingidas. A terceira refere o processo de feedback, que tem que permitir a comparação do resultado com o padrão. A quarta característica é a análise dos desvios do ponto anterior. Por fim, a última característica é a capacidade que a organização tem em conseguir mudar os comportamentos dos sistemas ou das atividades. Os autores reforçam a ideia de que os sistemas cibernéticos tanto podem funcionar como um sistema de controlo ou então como um sistema de informação, dependendo da forma de como é usado. No *framework* apresentado, separam em quatro os sistemas cibernéticos utilizados. O primeiro é o orçamento, o segundo são as medidas financeiras, o terceiro são as medidas não financeiras e, por último, os sistemas híbridos.

O orçamento, apesar de ser um dos sistemas mais criticado, é o que é mais utilizado nas organizações (Bunce, Fraser e Woodcock, 1995). Na perspetiva dos autores, tal acontece porque tanto ajuda na fase inicial de formação e divulgação dos objetivos que a empresa pretende como na avaliação final, com a análise dos desvios em relação ao planeado. O foco do orçamento, como mecanismo de controlo, é planear os níveis aceitáveis de comportamento e desempenho em relação ao plano.

Medidas financeiras são metas de desempenho financeiro, configuradas pela empresa, de forma a incentivar os trabalhadores a cumprir as metas propostas. Os incentivos, como por exemplo o retorno de investimento ("*Retorn on investment*" - ROI), são calculados através dos valores obtidos nos orçamentos, pelo que se verifica uma relação forte entre estes dois sistemas.

As medidas não financeiras têm vindo a ganhar cada vez mais importância no mundo atual. Isto deve-se à sua capacidade de mascarar algumas limitações percebidas nas limitações financeiras.

Por último, os sistemas híbridos de medição de desempenho utilizam tanto as medidas financeiras como as não financeiras. Nos tempos atuais o *Balanced Scorecard* é um dos sistemas mais dominantes.

### 2.1.1.3 Controlos de Recompensas e Compensações

Na perspetiva dos autores, o sistema de recompensas e compensações visa motivar e aumentar a performance dos indivíduos e dos grupos dentro da empresa, ao conceder recompensas baseadas nos objetivos e metas atingidas. Malmi e Brown (2008) separam este controlo do controlo cibernético, pois estes são utilizados pelas empresas de forma a reter os funcionários e incentivar o controlo cultural.

Segundo os autores, referindo Bonner e Sprinkle (2002) argumentam que os incentivos aumentam o esforço e o desempenho, ao concentrar os esforços dos indivíduos na tarefa. Malmi e Brown (2008) referem que a ligação entre o esforço e a tarefa podem afetar o desempenho de três formas. A primeira é a direção de esforço (as tarefas em que os colaboradores se vão focar); a segunda é a duração do esforço (o tempo que vão despende a realizar a tarefa); e a terceira a intensidade do esforço (quantidade de atenção que dão à tarefa).

### 2.1.1.4 Controlos Administrativos

Os sistemas de controlo administrativo servem para direcionar o comportamento dos funcionários, tanto a nível individual, como a nível de grupo. Os autores sugerem que este sistema deve ser dividido em três grupos: estrutura de governação; estrutura organizacional; políticas e procedimentos.

A estrutura de governação relaciona-se com a estrutura e diretoria que a empresa adota. A governação inclui as linhas formais de autoridade e responsabilidade, direcionam e monitorizam o comportamento de todos os



intervenientes, por exemplo, criando agendas e reuniões, de forma a existir uma coordenação horizontal e vertical de todas as atividades dentro da empresa. Os autores salientam que não se deve agrupar, dado que a estrutura de governação varia consoante a empresa a ser estudada, devendo-se, então, estudar a interligação entre todos os controlos dentro da estrutura.

A estrutura organizacional ou design organizacional é uma forma de controlo e, utilizando a estrutura correta, pode fazer com que se criem certos tipos de relacionamentos esperados pelos gestores. Malmi e Brown (2008) partilham da mesma visão que Otley e Berry (1980) no ponto em que, caso o gestor altere o design organizacional, é visto como um sistema de controlo e não apenas como um contexto variável, como muitos investigadores sugerem.

As políticas e procedimentos aplicam a abordagem mais burocrática, de forma a direcionar os processos e comportamentos desejados pelos gestores. Na perspetiva de Malmi e Brown (2008) para além do que Merchant e Van der Stede (2012) chamam de controlos de ação, os autores dão uma visão mais ampla e completa das ferramentas administrativas que os gestores usam para controlar os comportamentos. Para Malmi e Brown (2008), políticas e procedimentos incluem procedimentos operacionais e regras e políticas (Simons, 1987).

### 2.1.1.5 Controlos Culturais

Segundo Malmi e Brown (2008), a cultura organizacional, quando utilizada de forma a controlar o comportamento dos indivíduos, deve de ser considerada como um sistema de mecanismo de controlo, isto é, quando os gestores conseguem criar sistemas ou mecanismos de controlo cultural, de forma a assegurar ou alterar comportamentos de todos os membros dentro da organização. Neste estudo, os autores assumem que a cultura da empresa não se altera várias vezes ao longo do tempo e, por isso, muitas vezes, não é visto como

um sistema de controlo de gestão, contudo a cultura pode ser usada em pelo menos uma vez no sistema de controlo da empresa.

O modelo sugerido por Malmi e Brown (2008) destaca três aspetos diferentes nos controlos culturais: o primeiro, controlo de Clãs (*"Clan Control"*); o segundo, controlo baseado nos valores (*"value-based controls"*); e o terceiro, controlos baseados em símbolos (*"symbol-based controls"*).

No "controlo de clãs", os pressupostos são que a empresa tem subculturas ou microculturas, em que é possível identificar um conjunto de habilidades e valores neles incutidos e que foram realizados com processos de socialização diferentes. Os controlos de clã estabelecem valores e crenças através de cerimónias e rituais do clã (Malmi e Brown, 2008).

No controlo baseado nos valores, Malmi e Brown (2008) baseiam-se no sistema de crenças de Simons (1995), dado que permite comunicar os valores com todos os membros da empresa. O impacto dos valores funciona em três diferentes níveis. O primeiro nível diz respeito ao momento em que se recrutam, especificamente, indivíduos que têm valores que combinam com os da empresa. O segundo nível acontece quando, no processo de socialização, os valores dos indivíduos são ajustados, de forma a serem iguais aos valores da organização. O terceiro nível percebe-se quando os valores são explicados e, apesar de os funcionários não concordarem com eles, se comportam em conformidade com os mesmos.

Os controlos baseados em símbolos são criados de forma a desenvolverem uma cultura mais específica. Para que isto aconteça, a empresa cria espaços de trabalho e códigos de vestuário. Por exemplo, e de acordo com Malmi e Brown (2008), uma organização pode obrigar a que as pessoas usem um uniforme (por exemplo, um comissário de bordo), de forma a criar uma cultura de profissionalismo.

## 2.1.2 Modelo de Ferreira e Otley (2009)

Através da análise dos modelos de Simons (1995) e de Otley (1999), Ferreira e Otley (2009) propõem um modelo holístico, de forma a melhorar o entendimento de como um sistema de controlo de gestão é usado nas empresas.

Segundo os autores, a definição de “sistemas de controlo de gestão” é restritiva, e, por isso, eles mesmos propõem “sistemas de gestão do desempenho” (“performance management systems” - PMS) como forma de abordagem holística e de controlo da performance organizacional (Ferreira e Otley, 2009). Com isto, Ferreira e Otley (2009) definem como mecanismos de controlo de gestão:

*...we view PMSs as the evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and networks used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change.*

Ferreira e Otley, 2009, pág. 264

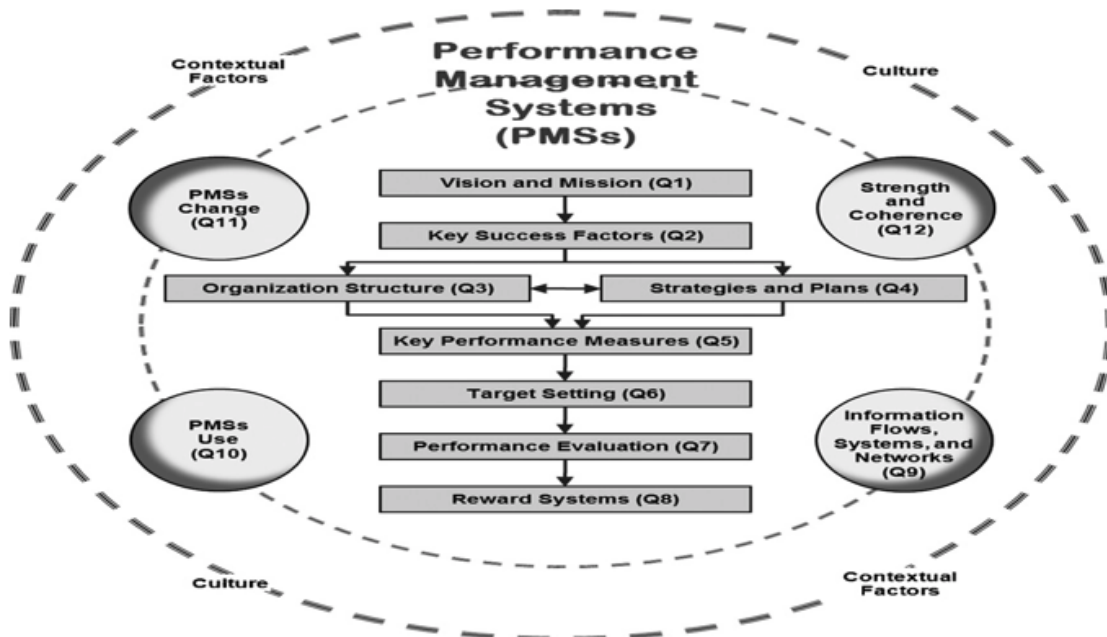


Figura 2: Framework de Ferreira e Otley, 2009

O modelo agora desenvolvido é um desenvolvimento do modelo de Otley (1999) onde neste modelo apenas existiam cinco questões com “Qual”, passando agora a serem 12 questões, em que dez delas fazem a pergunta “Qual” e duas fazem a pergunta “Como”. As questões e desenvolvimentos teóricos que Ferreira e Otley (2009) realizam são:

**1. “Qual é a visão e a missão da organização e como são levadas em atenção dos gestores e empregados? Que mecanismos, processos e redes são transmitidos pela organização de forma a que os objetivos cheguem ao conhecimento dos funcionários?”**

A visão e missão numa empresa são de extrema relevância, dado que a primeira define a direção ou expectativas que a empresa tem, enquanto que a segunda identifica os requisitos para atrair e manter tanto os *shareholders*, como os clientes e funcionários da empresa. A visão e missão ajudam a orientar os processos de decisão, tendo em conta o que mudar e o que preservar da estratégia e atividades, de forma a adaptar a empresa as mudanças do ambiente externo.

**2. “Quais são os fatores chave que são tidos como fundamentais para o sucesso futuro da organização, e como são levados à atenção dos gestores e empregados?”**

Os fatores chave de sucesso são as atividades, atributos, competências e capacidades que são essenciais para o sucesso da organização na indústria. Os fatores chave de sucesso são uma codificação da missão e da visão em prazos mais curtos e de forma mais rotineira. Desta forma, ajudam a compreender se a missão e visão da empresa estão a ser encaminhadas para a sua concretização.

**“3. Qual a estrutura da organização e que impacto tem na conceção e uso dos sistemas de gestão do desempenho? Como os influencia e como é que são influenciados pelo processo de gestão estratégica?”**

Segundo os autores, e de forma a definir a estrutura de uma organização, é necessário ter em atenção as diversas formas de estratégia que a empresa pode seguir, sendo que esta está ligada aos fatores chave de sucesso, assim como as decisões estratégicas presentes na empresa. A estrutura organizacional determina as responsabilidades e obrigações que cada participante tem na organização, também define as atividades a que, que certos indivíduos, em determinadas posições, não devem prestar atenção (Chenhall, 2003). Existe também uma relação bidirecional entre estrutura organizacional e a estratégia. Segundo os autores, enquanto que a estratégia é mais propensa a seguir a estrutura, numa empresa em crescimento, uma estrutura organizacional tende a seguir a estratégia, numa fase revolucionária da estratégia. A estrutura organizacional é condicionada pela própria estratégia e pelos procedimentos adequados.

**“4. Quais as estratégias e planos que a organização tem adotado e quais são os processos e atividades que foram necessários implementar de forma a assegurar o sucesso? Como são as estratégias e os planos adaptados, gerados e comunicados aos gestores e empregados?”**

A estratégia é a direção que a empresa pretende seguir a longo prazo, de forma a atingir os objetivos organizacionais. Contudo, diferentes estratégias e planos obrigam a diferentes configurações de controlo, de forma a assegurar que os sistemas de mecanismos de controlo sejam conseguidos (Otley, 1999).

O processo de estratégia pode ter duas abordagens, a primeira, *“top-down approach”* onde os gestores definem a estratégia, planos e depois comunicam-na à restante organização; a segunda, é *“bottom-up approach”*, permite aos gestores de todos os níveis da empresa participarem no processo de planeamento da estratégia. Na opinião dos autores, um envolvimento de todos os gestores no planeamento estratégico faz com que a estratégia seja de mais fácil entendimento

por todos, numa maior aceitação do caminho que têm que seguir, proporcionando um alinhamento estratégico amplo.

**“5. Quais são as medidas de desempenho da organização que provêm dos seus objetivos, fatores chave de sucesso, estratégias e planos? Como são especificados e comunicados e qual o papel que desempenham na avaliação de desempenho? Existem omissões significativas?”**

As medidas de desempenho (muitas vezes referidas como KPI) podem tanto ser financeiras como não financeiras, e são usadas em diferentes níveis hierárquicos, de forma a avaliar o sucesso, ao atingir os objetivos, os fatores chave de sucesso, as estratégias e planos de forma a satisfazer os “*stakeholders*”, tanto internos (trabalhadores, gestores) como externos (fornecedores, acionistas, consumidores, etc.).

Ao definirmos as medidas de desempenho, temos que ter em atenção o alcance que as mesmas terão. Estas medidas são cada vez mais importantes numa empresa, pois influenciam os comportamentos individuais. Pode existir um problema de controlo, caso existam áreas da empresa com muitas medidas e outras em que sejam poucas ou até mesmo ausentes. A omissão de medidas de desempenho pode ser tão influente como as medidas que estão em uso.

**6. “Que níveis de *performance* a organização necessita de alcançar para cada uma das suas medidas de desempenho, e como é que decorrem as definições de metas de desempenho mais apropriadas a elas, e quão desafiantes são estes objetivos de desempenho?”**

Existe uma tensão entre o que é desejado e o que se pensa ser viável na determinação das metas para toda a organização. De acordo com os autores, o processo de definição de objetivos é um ponto crítico, no que diz respeito a gestão de desempenho, o que faz com o processo de definição de objetivos seja tão importante como o resultado final que a empresa pretende ter. Investigações mostram que diferentes níveis de objetivos afetam a *performance* da empresa,

sendo que níveis moderados de dificuldade dos objetivos tende a melhorar o grupo enquanto que a implementação de objetivos agressivos em situações desnecessárias não acrescenta mais valor ao desempenho.

**7. “Que processos, caso existam, a organização segue de forma a efetuar a avaliação individual, de grupo e desempenho da organização? As medidas de avaliação de desempenho são objetivas, subjetivas ou mistas e quão importante são os controlos e a informações formais e informais nesses mesmos processos?”**

A área de avaliação de desempenho e as atividades de controlo têm uma relação importante numa empresa. É necessário distinguir o que são rotinas de avaliação de desempenho e o que é realmente realizado pelos gestores. Gerentes que são avaliados com base nos lucros que a empresa obtém tendem mais a orientar em equipa do que orientação individualista (Schulz e Pruitt, 1978). As avaliações de desempenho podem ser objetivas, subjetivas ou estar entre os dois extremos. Numa avaliação objetiva, não existem incertezas nas ponderações, dado que a avaliação se baseia em resultados reais que, normalmente, não permitem ajustes. Já as avaliações de desempenho subjetivas, as ponderações colocadas nas várias dimensões do desempenho são desconhecidas para o valor e determinadas subjetivamente pelo avaliador. Segundo o autor e citando Gibbs, Merchant, Van der Stede e Vargus, (2004) O uso deste tipo de avaliação permite aos avaliadores corrigir falhas.

**8. “Que recompensas, financeiras e não-financeiras, os gestores e empregados irão receber ao atingirem as metas e outros aspetos de desempenho (ou pelo contrário, quais as penalizações que eles irão sofrer por não os atingirem)?”**

Neste artigo, os autores defendem que as recompensas podem variar desde expressões de aprovação e reconhecimento por parte da administração (recompensas não financeiras) ou então através de bónus salariais ou promoções

na carreira (recompensas financeiras). É necessário também fazer a distinção entre atividades de controlo positivas (recompensas) e negativas (penalizações). Relativamente às recompensas não financeiras, existe a necessidade, por parte dos gestores de topo, de ter atitudes e comportamentos importantes para a empresa, de forma a que os funcionários pensem que existe uma situação de equidade e justiça em toda a empresa (Hope e Fraser, 2003). Comparativamente, as recompensas financeiras são usadas para motivar e alinhar os interesses dos funcionários com os da organização. Contudo, nem sempre os incentivos significam um aumento de desempenho por parte do trabalhador, dado que, como referido pelos autores, nem todas as tarefas realizadas são bem executadas. Se os trabalhadores possuírem as habilidades necessárias para a realização das tarefas, então o efeito do incentivo monetário ocorre, caso contrário não se fará notar no desempenho da empresa.

**9. “Que fluxos de informação, sistemas e redes a organização tem de forma a suportar toda a operação de sistemas de gestão de desempenho?”**

Fluxos de informação, sistemas e redes são os mecanismos que mantêm todo o sistema unido. São estes sistemas que ajudam a informação a chegar a todos os pontos da empresa. Nos fluxos de informação existe, a necessidade de distinguir a informação de *feedback* da informação *feed-forward*. No primeiro tipo de informação, a empresa está a reagir à informação que chegou e, por isso, realiza, por exemplo, cursos de ação corretiva e/ou adaptativos. No segundo tipo de informação, a empresa é proactiva, ou seja, antecipa eventos que possam ocorrer no futuro e responde com antecedência. Para que isso aconteça, a empresa utiliza a informação recolhida e cria estratégias e planos, de forma a contornar o problema. Já os sistemas ajudam a organizar a informação contabilística e outras informações de controlo da empresa, contudo, é necessário ter em atenção a qualidade desta mesma informação, avaliando se o que estamos a ver, não foi manipulado ou falsificado. Por outro lado, as redes disponibilizam a informação



às diversas partes da organização. Estas redes podem ser formais ou informais, sendo que as redes informais desempenham um papel fundamental na disseminação desta mesma informação.

**10. “Que tipo de uso é feito à informação e aos vários mecanismos de controlo implementados? Conseguem estes usos serem caracterizados em diferentes tipologias da literatura? Como é que os controlos e os seus usos diferem nos diferentes níveis hierárquicos?”**

Segundo os autores e referindo Ferreira (2002), no seu estudo de caso, sugere que o uso de informação de controlo por vezes é mais significativo que o design formal dos sistemas de controlo, o que é um pouco surpreende, dado que isso foi omitido no *framework* realizado por Otley (1999). Como referindo anteriormente, o uso de fluxos de informação de *feedback* é fundamental para diagnóstico da empresa e que a os fluxos de informação de *feed-forward* ajudam a validar a estratégia. Segundo os autores, se a estratégia não estiver toda alinhada com a estratégia e ambiente em que a empresas se situa, nada desta informação resultará. O uso de controlo de validade da estratégia não deverá ser confundido com o uso interativo de outros controlos, apesar de ambos serem peças fundamentais no processo de aprendizagem organizacional. A distinção entre os dois assenta no facto de que o uso de controlos estratégicos de validade serve essencialmente para identificar o fracasso da estratégia pretendida e o surgimento da estratégia emergente (Mintzberg, 1978).

**11. “Como é que os sistemas de gestão de desempenho se ajustaram com as alterações da organização e da sua envolvente? Essas alterações foram realizadas de maneira proactiva ou reativa?”**

Os sistemas de gestão de desempenho necessitam de se alterar constantemente devido às alterações tanto da organização (ao mudar a estratégia pretendida), como também pelo ambiente em que está envolvida. O processo de alteração dos sistemas de gestão, é realizado tanto em termos de infraestruturas da empresa

como na forma como é utilizada a informação de gestão de desempenho. É neste processo que nos apercebemos da forma de como diferentes sistemas se inter-relacionam. Nos sistemas de gestão de desempenho, o problema não é o processo de mudança, mas sim, se estamos a realizar as alterações de forma reativa ou proactiva. Assim, existe a necessidade de todos estes sistemas de gestão sejam revistos periodicamente, de forma a anteciparmo-nos às mudanças ambientais.

**12. “Quão fortes e coerentes são as ligações entre a componente de sistemas de gestão de desempenho e de que forma são usadas?”**

De forma a que os resultados oferecidos pelos sistemas de gestão de desempenho sejam eficientes e efetivos, existe a necessidade de um alinhamento e coordenação entre todos os componentes deste mesmo sistema. Se estes sistemas não forem bem executados, podem ocorrer falhas no controlo (Ferreira, 2002).

### 2.1.3 Modelo de Merchant e Van der Stede (2012)

Merchant e Van der Stede (2012), ao contrário de Malmi e Brown (2008), consideram a visão cibernética como antiga, limitada e redutora, dado que os gestores medem a performance e comparam com os standards pré-definidos. Merchant e Van der Stede (2012) afirmam que o controlo de gestão inclui todos os mecanismos e/ou sistemas que os gestores usam, de forma a obterem os comportamentos dos empregados consistentes com as estratégias da organização. Para isso, os autores sugerem duas funções básicas de sistemas de controlo: o controlo estratégico e o controlo de gestão.

O controlo estratégico foca-se principalmente na envolvente externa da empresa, ou seja, procura descobrir quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro de uma indústria. Por outro lado, o controlo de gestão é um foco virado para o interior da organização, para perceber de que forma é que os trabalhadores são influenciados, tendo em conta a estratégia definida.

Para Merchant e Van der Stede (2012), os problemas de controlo de gestão advêm de três causas: a primeira, a falta de direção dos trabalhadores; a segunda, a falta de motivação dos indivíduos, tanto pelos objetivos deles mesmos, como por causa dos objetivos organizacionais; e a última causa prende-se com as limitações pessoais, tanto por falta de aptidão, como por falta de conhecimento ou experiência em relação às tarefas desempenhadas. Para que estes riscos sejam minimizados, os autores defendem que estes problemas serão evitados através da eliminação de atividades, automação, centralização e partilha de risco. Os autores salientam que não existem sistemas de mecanismo de controlo perfeitos, e, por isso, é necessário que exista uma grande ligação entre a estratégia e o controlo de gestão em cada empresa.

Merchant e Van der Stede (2012) recorrem à tipologia de Merchant (1998) para distinguirem quatro mecanismos de controlo: Controlo de Resultados; Controlo de Ação; Controlos Pessoais; Controlos Culturais.

### 2.1.3.1 Controlos de Resultados

O controlo de resultados é uma das formas mais relevantes para influenciar o comportamento dos trabalhadores, dado que quanto melhor forem os resultados maiores serão as compensações para os empregados. Neste tipo de controlo, os funcionários usualmente tendem a ter mais autonomia, sendo que a organização descentralizada tem tendência para criar mais medidas através de controlo de resultados.

As condições necessárias para que os controlos sejam bem implementados são:

- Conhecimento do resultado pretendido – para que seja bem-sucedido, é necessário que a empresa saiba quais os resultados pretendidos para cada área da organização; neste ponto é de grande importância a comunicação nos diferentes departamentos da empresa. Caso as áreas não tenham sido escolhidas corretamente, ou então não dada a relevância necessária a cada departamento, os resultados obtidos podem não ser congruentes com os reais objetivos da organização;
- Habilidade para influenciar o resultado pretendido – Nesta condição, é necessário que os funcionários consigam afetar o resultado num qualquer período temporal. Caso não se consiga controlar os resultados de uma área específica, as medidas de resultados não irão revelar nada sobre as decisões tomadas. Existem influências que não podem ser controladas e isso aumenta a dificuldade em usar medidas de controlos de resultados.
- Habilidade de medir eficazmente os resultados controláveis – é a restrição final que permite limitar o controlo de resultados. O que acontece, muitas vezes,

é que os resultados que a organização pretende não conseguem ser medidos de forma eficaz. O critério chave para medir a eficácia é a capacidade de reproduzir os comportamentos pretendidos. Se uma medida for implementada no momento certo, então é uma boa medida. Se não for, então é uma má medida, mesmo que traga os resultados desejados. Para que os comportamentos sejam os desejados, as medidas de resultados devem ser precisas, objetivas, tempestivas e compreensíveis.

### 2.1.3.2 Controlos de Ação

Os controlos de ação pretendem certificar que os empregados fazem as ações pretendidas e que são benéficas para a empresa, ou então evitar que os empregados pratiquem ações que para a empresa não são desejáveis (Merchant e Van der Stede, 2012).

Na perspetiva dos autores, os controlos de ação assumem quatro formas:

- Constrangimento de comportamentos (*"Behavioral constraints"*) – este tipo de controlo, é a forma negativa dos controlos de ação, ou seja, faz com que os empregados não façam ações que não são desejadas. A prevenção pode ser feita através de duas formas: a física (como por exemplo, passwords e acessos limitados a certas áreas da empresa) e a administrativa (como por exemplo, *plafond* de gastos limitados ou então separação de deveres para terminar uma tarefa);
- Revisões de pré-ação (*"preaction reviews"*) – de forma a limitar os planos de ação dos funcionários, os revisores tomam uma posição antes da aprovação final. Neste ponto, os revisores podem aprovar ou reprovar as ações propostas, ou então para modificar o plano proposto. As formas de prevenção têm a ver com a limitação no planeamento e orçamento que é discutido dentro da empresa em diversos níveis hierárquicos.

- Responsabilidade pelas ações (*"action accountability"*) – neste ponto, o controlo pretende responsabilizar os funcionários pelas ações tomadas. Muitas vezes, a responsabilização de ações está associada mais a punições do que a recompensas, o que advém da forma de como, muitas vezes, é implementada. A implementação da responsabilidade pelas ações requer: definição de quais ações são aceitáveis ou não; comunicação dessas definições aos empregados (tanto no modo administrativo, por exemplo, códigos de conduta, como pelo modo social, como por exemplo, por intermédio da linha hierárquica); observação e acompanhamento da ação; e recompensar as boas ações e penalizar as ações que não são desejáveis.

- Redundância (*"redundacy"*) – envolve disponibilizar mais empregados ou máquinas para uma mesma tarefa, que é determinante na atividade da empresa. Um dos problemas associados é que quanto maior for o número de empregados responsáveis para uma mesma tarefa, maior será a probabilidade de conflitos, frustrações ou aborrecimentos.

### 2.1.3.3 Controlos Pessoais

Os controlos pessoais desenvolvem o autocontrolo e auto motivação dos empregados. Estes controlos têm três finalidades:

1. Elucidar expetativas – ajuda a entender o que a empresa deseja de cada funcionário.
2. Garantir um bom trabalho realizado pelo empregado – perceber se o funcionário tem todos os recursos e capacidades para desempenhar as tarefas pedidas.
3. Aumentar a probabilidade de auto monitoramento – quanto maior for o auto monitoramento, maior será a probabilidade de o funcionário realizar um bom trabalho.

Os três principais métodos de implementação são:

1. Recrutamento e Seleção – Para a empresa, é necessário encontrar a pessoa certa para o trabalho correto. As organizações já despendem muito tempo e dinheiro na fase de recrutamento, para que estes custos não sejam maiores no futuro. É necessário, posteriormente, promover um bom ambiente de trabalho e os recursos necessários para que o trabalho seja feito corretamente.

2. Formação – A formação é uma forma de manter os empregados a realizarem um bom trabalho. A formação pode melhorar tanto a nível pessoal do individuo, como o nível de resultados melhores para a empresa. A formação pode ser a nível formal, através de *workshops* ou então informal, através de orientação de superiores.

3. “*Job design*” e provisões de recursos necessários – a outra forma de ajudar os funcionários é proporcionar-lhes os recursos necessários para a sua motivação e qualificação, de forma a aumentar a probabilidade de sucesso.

#### 2.1.3.4 Controlos culturais

Os controlos culturais são criados de forma a incentivar o trabalho em equipa, moldando os comportamentos e restringir comportamentos desviantes de normas e valores dentro da organização. As culturas das organizações tendem a permanecer fixas ao longo do tempo, mesmo que as metas e estratégias se alterem. Quando a cultura organizacional é forte e funcional, obriga os funcionários a trabalharem melhor em conjunto. A cultura é constituída por partilha de tradições, normas, crenças, ideologias, atitudes, valores e formas de comportamento. Existem diferentes abordagens para moldar a cultura de uma empresa, as mais importantes são os códigos de conduta e as recompensas de grupo, sendo que existem outras formas.

- Código de conduta – Os códigos de conduta ajudam os funcionários a entenderem o que a empresa pretende que eles façam. Esta declaração deve transmitir a mensagem de qualidade de serviço ou então a valorização do consumidor. Esta mensagem deve ser reforçada através de seções de treino. Por vezes, os códigos de conduta não funcionam devido à falta de suporte que é dado pelos diretores da organização. Também acontece que, muitas vezes, os gestores de topo não dão o melhor exemplo, ou então não se comprometem com o código como os restantes trabalhadores.

- Recompensas de grupo – ao introduzirmos as recompensas de grupo, aumentamos também o controlo cultural. Exemplos de recompensas de grupo são os bónus do trabalhador, em função do lucro da empresa, e cada trabalhador ter uma percentagem de ações da empresa. O objetivo da empresa, ao introduzir as recompensas, é aumentar a motivação e *performance* de cada trabalhador.

- Outras formas - A rotação de empregados é outra forma utilizada no controlo cultural. Esta modalidade ajuda à socialização e também ajuda a perceber possíveis erros que estejam a ocorrer na organização, bem como diminuir possíveis fraudes. Uma outra forma é reter os funcionários na empresa. Ora, ao reter os funcionários, as empresas conseguem manter um nível de estabilidade entre os trabalhadores. Mesmo com a entrada de novos, são transmitidos os valores já incutidos dentro da organização, mantendo-se sempre os pretendidos pela empresa. Outra forma é “*tone at the top*” - através desta forma, os gestores de topo servem de exemplo para o resto da gestão, em termos de comportamento que é esperado dos trabalhadores. Os gestores não podem dizer uma coisa e fazer outra, caso contrário a mensagem que transmitirá aos trabalhadores será contrária à esperada.



## 2.1.4 Síntese

*The terms management accounting (MA), management accounting systems (MAS), management control systems (MCS), and organizational controls (OC) are sometimes used interchangeably. MA refers to a collection of practices such as budgeting or product costing, while MAS refers to the systematic Use of MA to achieve some goal. MCS is a broader term that encompasses MAS and also includes other controls such as personal or clan controls. OC is sometimes used to refer to controls built into activities and processes such as statistical quality control, just-in-time management*

Chenhall, 2003, pág. 129

Os mecanismos de controlo de estratégia têm que ser compatíveis com a estratégia adotada pela empresa e suficientemente eficazes, de forma a providenciar oportunidades para rever a estratégia, caso não esteja a ser a mais adequada (Eker e Eker, 2016). Para Merchant e Van der Stede (2012) os controlos são úteis para a empresa, desde que a organização tenha capacidades tanto para os medir como para os divulgar em ações e, para isso, deve haver uma coordenação entre diversos fatores, para que o resultado obtido não seja diferente

do esperado. Por outro lado, o modelo proposto por Malmi e Brown (2008) é bastante amplo, o que faz com que consiga agregar bastantes conceitos de controlo de gestão, porém, e como referido pelos autores, existe a necessidade de aprofundar diversas questões, de forma a entendermos como é que diversos mecanismos se interrelacionam entre si. O modelo Merchant e Van der Stede (2012) difere do modelo apresentado por Malmi e Brown (2008), na medida em que o primeiro não está tão aberto em relação aos mecanismos que as empresas adotam como sistema de mecanismo de controlo. Já o modelo proposto por Ferreira e Otley (2009) limita as ligações entre componentes, o que ajuda na análise crítica e avaliação do equilíbrio, da consistência e da coerência do uso de todos os sistemas num só. É necessário também perceber se os fluxos de informação, sistemas, redes e técnicas utilizadas pela empresa estão alinhadas com os objetivos desejados pela empresa.

Os mecanismos de controlo variam de empresa para empresa, sendo que não podemos aplicar os mesmos mecanismos a diferentes empresas dado que pode não se adequados aos fatores contingenciais específicos.

Para que todos os trabalhadores entendam qual a sua função na empresa, os controlos e mecanismos têm que ser coerentes e o seu uso tem que ter um objetivo claro. Como vamos verificar no caso, a Farfetch utiliza diversos mecanismos de forma a guiar e orientar o comportamento que pretende que os funcionários tenham.

## 2.2 Relações Interempresariais

*... when initiating a relationship, two firms that are unaccustomed to each other may experience some trust issues. Starting from this situation, they could decide either not to formalize their agreement so as to stay flexible and have the possibility of exiting the relationships, or to engage immediately in a formal contract that insures them against opportunistic behavior.*

Caglio e Ditillo, 2008, pág. 895

Na economia atual, a localização e delimitação das operações e transações das empresas estão cada vez mais a serem difícil de definir. Com o mercado cada vez mais globalizado, as empresas estão a encontrar problemas que anteriormente não existiam. Para combater este problema, as empresas cooperam umas com as outras, de forma a conseguirem superar este obstáculo (Caglio e Ditillo, 2011).

As relações interempresariais são estratégias colaborativas que derivam de uma cooperação entre duas ou mais empresas, de forma a aumentarem a sua vantagem competitiva, contudo nem todas as cooperações entre empresas são alianças estratégicas. A capacidade de cooperação entre empresas, de forma a resultarem em vantagens competitivas, dependem dos seguintes fatores:

relacionamento com clientes e fornecedores, partilha de custos e benefícios, e obtenção de economias de escala (Todeva e Knoke, 2005).

Para que esta relação seja bem-sucedida, existe a necessidade de haver uma sinergia entre ambas as partes e, no caso de estratégia colaborativos em multicanal, a sinergia significa um reforço tanto da eficácia como na eficiência de todos os canais (Rosenbloom, 2007). Para Caglio e Ditillo (2011), as sinergias ajudam as empresas a criar valor que por si só não conseguiriam ter. Existe, portanto, uma dependência mútua no trabalho a ser desenvolvido por ambas as partes, de forma a que o fluxo de trabalho seja adequado ao serviço realizado (Caglio e Ditillo, 2008).

Para Caglio e Ditillo (2011), os fatores que influenciam a necessidade de criar parcerias entre empresas são: necessidade de flexibilidade, customização diferenciada para os clientes, ciclos de vida curtos e a importância da reputação das empresas.

Caglio e Ditillo (2008) sugerem tipologias de mecanismos de controlo em contexto de cooperação interempresarial de três formas:

- “Controlos arquétipos” – uma mistura de diferentes mecanismos de controlo, tanto mecanismos de controlo de gestão como de controlo de custos. Os autores definem diversas formas de mecanismo de controlo para diferentes tipos de mercado. Duas dessas formas são: controlos baseados na burocracia – por exemplo, contratos detalhados ajudam a garantir normas, padrões e regras de modo a monitorar e a supervisionar o desempenho do parceiro -, e as relações bilaterais/ cooperação – aqui as empresas controlam-se entre si, principalmente utilizando métodos de análise de dados financeiros.

- “Controlo de Gestão” – mecanismos de controlos específicos ao invés de serem mecanismos de controlo gerais. Exemplos disso são: sistemas de informação, confiança, sistemas de incentivos, monitoramento do desempenho e recompensa. Os mecanismos recomendados pelos autores são: sistemas de

medição de *performance*, processos de socialização, controlos de comportamento e controlos de resultados, como por exemplo, monitorização do desempenho e recompensas;

- “Controlo de custos e contabilísticos” – a informação obtida é baseada na contabilidade e nos custos da empresa, sendo que neste ponto, os métodos mais utilizados, segundo os autores, são, contabilidade aberta (ou seja, partilha de informação com os parceiros), uso de técnicas de custo, análise da cadeia de valor e métodos de gestão dos custos organizacionais. De forma a esclarecer as conquistas e limitações dos métodos anteriormente falados, os autores classificam-nos em três dimensões. A primeira “é a unidade de análise”, que é definida pelo número de relações que são consideradas. A segunda dimensão é baseada no ponto de vista dos resultados, se são relatados apenas do ponto de vista de uma das partes envolvidas ou não. A terceira dimensão é o “tipo de acordo”, que se refere ao número de partes que estão envolvidas no acordo.

Para Caglio e Ditillo (2008) os problemas de relações interempresariais começam a surgir quando:

- uma das partes não tem confiança na outra, ou seja, quando uma das partes está a operar apenas para o seu interesse (problemas de cooperação), então é necessário criar mecanismos de alinhamento de objetivos;
- não estabelecem barreiras de divisão de trabalho (problemas de coordenação) que devem ser satisfeitos mutuamente. As ações que são tomadas devem de ser bem coordenadas, de forma a reduzirem possíveis erros;
- A garantia do valor criado conjuntamente não é repartida por ambas as partes de forma justa e que esses recursos trocados não sejam apropriados pela outra parte (problema da apropriação). Este problema ocorre, porque uma das partes não tem recursos ou meios para realizar a atividade que a outra opera.

De forma a reduzir os possíveis problemas, as empresas definem mecanismos de controlo. Para Lancaster e Lages (2006), a cooperação assenta em dois pilares

principais, a confiança e o compromisso. O efeito confiança tem vindo a evidenciar-se, devido ao facto de a concorrência ser cada vez mais agressiva e, de forma a reagirem a esta ameaça, as empresas necessitaram de desenvolver uma confiança mútua com os seus parceiros. Quando esta confiança é estabelecida com os parceiros, os resultados obtidos por ambas as empresas excedem os resultados caso trabalhassem sozinhas. Esta confiança tende a ser maior nos mercados eletrónicos, devido à separação espacial e temporal entre as partes intervenientes.

Por outro lado, o compromisso na relação cooperativa é o desejo de manter o relacionamento duradouro e estável. Isso implica adotar relações de longo prazo, sacrificando as relações de curto prazo, apesar de por vezes, serem mais vantajosas. Traz vantagens para os fornecedores, dado que obtêm acesso a informações para desenvolvimento de novos produtos, e traz vantagens aos clientes, dado que conseguem obter informações mais relevantes sobre o mercado. Já a pesquisa de Dekker (2004) abordou a forma de como os problemas de apropriação e coordenação devem de ser geridos tanto através de mecanismos formais<sup>1</sup> como através de mecanismos informais<sup>2</sup>. É também referido o cuidado que as empresas têm que ter em gastar recursos, de forma a obterem os melhores parceiros no negócio, o que, por sua vez, faz diminuir a necessidade de adoção de controlos formais. O problema de cooperação assenta na confiança entre as partes, que cujo efeito ainda não é claro (Caglio e Ditillo, 2008). Para Coletti, Sedatole e Towry (2005), à medida que a confiança cresce, maior será o nível de cooperação entre parceiros. Caglio e Ditillo (2012) reforçam a ideia de que relações mais próximas podem levar à partilha de informação entre empresas, sendo que os dados normalmente partilhados são: previsão de vendas, informações operacionais e informações técnicas.

---

<sup>1</sup> Estes controlos incluem mecanismos de controlo de saída e de comportamento

<sup>2</sup> Exemplo: Seleção cuidadosa de parceiros; valores; normas e cultura empresarial

## Capítulo 3 - Metodologia utilizada

A metodologia utilizada para esta dissertação divide-se em duas partes.

A primeira, visa caracterizar alguma literatura sobre mecanismos de controlo e relação interempresariais, ou seja, é feito o enquadramento teórico com o estudo de caso realizado. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de analisar os pressupostos teóricos, sobre os temas de controlo de gestão, sistemas de controlo de gestão e relações empresariais, relevantes de forma a desenvolver o estudo de caso em questão.

A segunda parte, foi desenvolvida a partir de um estudo de caso, da empresa Farfetch. O estudo de caso visa uma análise de um caso ou conjunto de casos que são únicos relativamente a um determinado aspeto. Várias fontes de dados são valorizadas no estudo de caso, como documentos, observações ou a entrevista (Creswell, 2007). Para isso, foram recolhidos dados relevantes de forma a caracterizar a empresa. Este estudo apenas envolve a área departamental da produção da empresa, verificando quais são os sistemas de controlo e como se relacionam com as empresas.

A pesquisa efetuada baseia-se em relatórios e documentos internos, disponibilizados pela empresa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos diretores dos departamentos de controlo de gestão, financeiro e de produção, sendo que também foram realizadas entrevistas informais, também semiestruturadas, efetuadas a alguns colaboradores da empresa. Na investigação qualitativa, as entrevistas permitem a obtenção de informações ou interpretações únicas, transmitidas pela pessoa entrevistada. Permitem também descobrir informações sobre pontos que não são possíveis de identificar através da observação (Stake, 2010). Ainda relativamente à entrevista, importa referir que foram efetuadas maioritariamente questões de resposta aberta. Segundo Stake

(2010), estas questões são essenciais, pois permitem promover a reflexão do sujeito e possibilitar ao investigador a obtenção de mais informação.

As técnicas de recolha de dados resultam de observação efetuada na visita às instalações, da investigação de dados documentais e de conversas informais com o pessoal envolvido tanto no processo de controlo de gestão, como no processo de produção.

A investigação é do tipo qualitativo, dado que este é o método mais indicado para investigações de cariz interpretativo ou crítico. Este tipo de investigação procura dar a entender como é que a empresa em estudo realiza as operações de forma a compreender fenómenos complexos (Yin, 2011).

Para Stake (2010), um estudo qualitativo depende primariamente da perceção e compreensão do ser humano. Segundo este autor, a observação, a entrevista e a examinação de artefactos (incluindo documentos) são os métodos mais comuns na pesquisa qualitativa. Na investigação qualitativa, é essencial a interpretação pois dá ênfase aos valores e experiências de cada pessoa. A interpretação depende do nosso nível de compreensão das condições externas, o contexto e a situação. Cada investigador irá realizar a pesquisa de forma diferente, contudo a maioria deles irá focar-se mais na interpretação. Na pesquisa qualitativa, o papel do investigador passa por planear o estudo, providenciar situações para observação, entrevistar pessoas e examinar documentos (Stake, 2010).

A Farfetch, apesar de ser uma empresa pioneira e líder no mercado de comércio eletrónico, com elevado nível de expansão mundial, é uma empresa pouco estudada na literatura. Assim, e dada a importância dos mecanismos de controlo e das relações interempresariais numa empresa, este estudo é importante na medida em que se irá debruçar sobre estas mesmas temáticas. É importante deste modo fazer este estudo dentro do departamento de produção dada a sua relevância em todo o processo da atividade da empresa.



## Capítulo 4 - Estudo de Caso – Farfetch

*We love Knowledge, we have an always learning mindset,  
And we want to be at the edge of future trends in every area of expertise.*

*We are passionate about doing things in new ways,  
Learning with each other, and with our way of working.*

**Farfetch, 2018**

## 4.1 História

A Farfetch resultou de uma ideia do seu fundador, José Neves, que, em 2007, numa feira em Paris, se apercebeu de que aí não estavam apenas compradores “profissionais”, mas também entusiastas de moda particulares, que se deslocavam de todas as partes do globo para Paris com o propósito de comprar roupas exclusivas. José Neves identificou claramente uma lacuna na oferta. Ao analisar a queda das encomendas do comércio físico, e do crescimento do *e-commerce*, o Founder & CEO, José Neves, verificou que existia uma lacuna no comércio eletrónico para artigos de vestuário de luxo. Apesar de saber de todas as dificuldades que poderiam surgir com este “sonho”, foi para a frente com a ideia que revolucionaria o mercado de artigos de luxo e a forma de comercializar artigos para um segmento de mercado característico.

Depois de consultar e de ouvir muitas *experts* na matéria, que lhe diziam para não avançar com o projeto, José Neves enfrentou todas as probabilidades e, neste momento, a Farfetch é considerada uma das melhores empresas para se trabalhar, tornando-se uma empresa já com algum significado à escala mundial.

O mais difícil na visão do Founder & CEO, foi convencer os retalhistas e marcas a juntarem-se à ideia da plataforma, pois ainda não existia qualquer visibilidade dela no mercado, o que, numa fase inicial, se tornou numa tarefa difícil. Quando conseguiu reunir um maior número de parceiros, começou a formar a “rede de lojas”. Em outubro de 2008, já com uma interessante seleção de lojas, a plataforma começou a ganhar mais consumidores e, ao longo dos anos, o “efeito de bola de neve” foi-se tornando cada vez maior, ou seja, um cada vez maior número de clientes foi trazendo um maior número de parceiros (empresas que fornecem o produto ao consumidor final). Nesta fase da empresa, e com cada vez mais empresas a quererem entrar na plataforma, já necessitam de definir

objetivos e critérios de entrada mais ambiciosos e mais rigorosos, para que a plataforma consiga ganhar cada vez mais clientes.



**Figura 3:** Localização dos escritórios Farfetch

A Farfetch é sediada em Londres, Inglaterra, porém a filosofia da empresa, “de fazer as coisas onde é melhor e mais eficiente”, faz com que a maioria dos serviços sejam realizados em Portugal. Numa primeira fase, em Portugal, apenas existiam os escritórios em Guimarães. Em julho de 2014, a empresa dividiu o escritório de Guimarães, sendo que a parte de engenharia de *websites*, serviço às marcas/lojas, *customer service* e o departamento financeiro são realizadas no Porto, tendo a parte de produção e *styling* permanecido em Guimarães.

Numa fase inicial da empresa, a missão, a visão e os valores da Farfetch, eram diferentes do que são agora. Os valores que a empresa tem no momento atual são:



**Figura 4:** Valores – Farfetch

1) **Think Global:** a empresa tem como objetivo que os funcionários sejam de mente aberta e multiculturais. Para isso, a Farfetch pretende que demonstrem ambição em tudo o que fazem, respeitem todas as culturas existentes na sociedade, pensem globalmente, dado que cada mudança por eles realizada pode afetar toda a empresa.

2) **Be Human:** a empresa pretende que os colaboradores sejam profissionais, tenham empatia com outros, respeitem todos, mas sem perderem nunca a sua própria identidade. Mas, para que tudo isto resulte, não poderão ter medo de pedir ajuda aos companheiros que os saibam ouvir, para que todos juntos tenham mais sucesso no futuro.

3) **Be Revolutionary:** com este lema, a empresa quer que os funcionários sejam inovadores, criativos e que não sigam as “regras”, ou seja, não tenham medo de lançar ideias novas. Contudo, esperam que aprendam com as falhas passadas, de forma a evitá-las no futuro.

4) **Be Brilliant:** para que este valor se cumpra, os funcionários têm que dar o seu melhor, de modo a atingir a perfeição em tudo aquilo que fazem, “fazer grandes coisas brilhantemente”, abraçando a paixão que têm pelo que fazem.

5) **Todos Juntos:** Todo o trabalho na empresa deverá ser realizado em equipa, onde existe uma grande colaboração, cooperação e esforço combinados, para que tudo corra da melhor forma possível. Para isso, a Farfetch privilegia a comunicação como uma ferramenta importante para que tudo se conjugue.

6) **Amaze Customers:** um dos pontos mais importantes na atividade da empresa é que a satisfação do cliente seja um dos pontos cruciais. Para isso, a Farfetch enfatiza a importância de saber ouvir as necessidades dos clientes, tentar impressioná-los, ou seja, fornecer uma experiência de luxo de forma a que os clientes voltem a utilizar a plataforma online para comprarem os produtos. Também, e mais para os funcionários que estão mais próximos dos clientes, existe

a importância de aprender com eles, para que os erros que foram cometidos não voltem a acontecer com futuros clientes, de certa forma existe a necessidade de pensarmos como os clientes.

Apesar de existir uma ordem, o que o Founder & Ceo, José Neves, diz é que não exista nenhuma ordem específica, o próprio diz que os valores estão todos ao mesmo nível.

A visão da empresa passou por três fases. Numa primeira fase, a visão era “*Be a market place for luxury fashion*”. Esta foi a visão no início da empresa (em 2008), porque a ideia principal era apenas levar as melhores marcas de roupa diretamente às casas dos clientes sem que estes necessitassem de se deslocar às lojas ou feiras de moda. Recordando que a ideia original surgiu devido a existência de uma lacuna na oferta de moda de luxo a todos os clientes do mundo, aqui, e numa fase inicial, a ideia foi juntar os “*Partners*” que tinham acesso a estes itens e desenvolver uma plataforma tecnológica, de logística e de serviço ao consumidor, necessária para que a experiência de comprar produtos de luxo fosse a mais parecida com a que se tem numa loja, só que com a facilidade de termos tudo num só local, sem existir custos extras para o cliente (por exemplo, custos de deslocação entre diferentes lojas). Relativamente à segunda fase, a visão da empresa foi “*Be n°1 marketplace for online fashion*”, depois de atingirem uma quota de mercado interessante, a estratégia da Farfetch passou por se tornar a número um no mercado de vendas de vestuário de luxo online (neste momento estão em segundo). A limitação que existia era o facto de a empresa não possuir *stocks*. Com a aquisição da primeira loja da empresa, a Browns (loja física em Londres), este foi o primeiro passo para que a empresa possuísse o seu próprio *stock*, obtendo, assim, capacidade para expandir as vendas, através do aumento da profundidade do *stock*. Neste momento, a visão da empresa é “*Keep on track with Marketplace + Sell out technology to brands*”. Com crescimentos anuais a rondar os 70%, a empresa criou o projeto Black & White, que permite a empresa vender

a tecnologia, logística e serviço ao cliente, que já possuem, só que a outras marcas de luxo.

Neste momento, a Farfetch tem escritórios por todo o mundo, exceto no continente africano. Como já referido, a empresa está localizada em Londres, onde está localizada a sede; em Portugal, tem escritórios em Guimarães, Porto e Lisboa e, futuramente, em Braga; Moscovo; Shanghai; Hong Kong; São Paulo, Brasil; Nova York; e Los Angeles (figura 2). Foi necessário criar escritórios em Moscovo, porque os clientes russos recusavam comunicar com alguém que não fosse desse país, ou seja, a Farfetch necessitou de se adaptar à realidade russa para conseguir chegar aos consumidores desse país.

Neste momento, a dimensão económica da Farfetch é de mil milhões de dólares e, por isso, é considerada o unicórnio nacional, o que fica a dever-se a um crescimento do investimento externo setenta e cinco vezes maior do que em 2010.

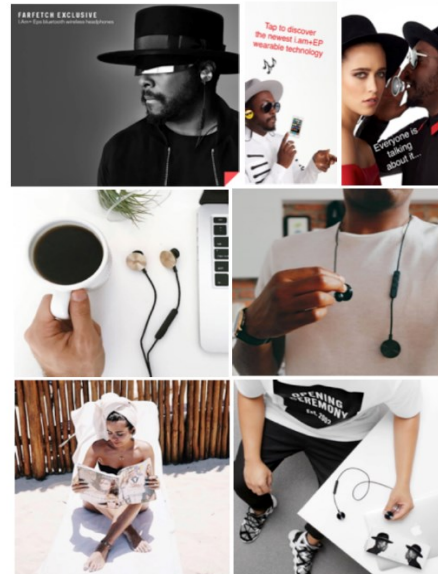
Relativamente à dimensão da empresa, a Farfetch opera com cerca de 2000 funcionários. Portugal, tal como foi referido anteriormente, é o local de maior importância para a empresa, onde a Farfetch opera com mais de 1000 funcionários.

A publicidade em Portugal não existe, dado que o mercado português tem pouco significado para o volume de faturação da empresa. Assim sendo, os locais em que se faz mais publicidade são: Londres, Estados Unidos, Brasil, Hong Kong e Rússia. De realçar que cada país têm uma campanha específica.

## Will.i.am Launch

- Farfetch collaborated with Will.i.am for the launch of the **i.am+ EPs by Will.i.am headphones**.
- To support this we worked with several influencers who shared imagery featuring the headphones to their Instagram accounts, using the hashtag #iamplusfarfetch.
- This content had a combined reach of **2.1m** and a gained a total of **307.6k** likes.
  - Collage Vintage (703k followers)
  - Anoushka (95.6k followers)
  - Dave Waldorf (87.6k followers)
  - David Grr (83.8k followers)
  - Brian Cason (79.3k followers)
  - Mohammed Sultan (61.9k followers)
  - Jeffrey Chung (51.9k followers)
  - Style Society Guy (42.7k followers)
  - Viktoria Rader (27.7k followers)
- We also shared imagery to our eight Facebook pages, Twitter, Snapchat and Instagram.

**FARFETCH**



**Figura 5:** Exemplo de campanha publicitária na América em 2016

Com a imagem acima, podemos verificar que a empresa fez uma campanha conjunta com o Will.I.am para promover “*i.am+EPs by Will.i.am headphones*” no *site* da Farfetch, que foi difundida nos mercados dos Estados Unidos e no Reino Unido. Já no mercado nipónico apostaram numa celebridade desse mesmo país. A Farfetch adapta as campanhas publicitárias para o país que pretendem divulgar.

Um dos marcos mais importantes na empresa foi a entrada de novos investidores em 2011, o que permitiu à organização dar o salto desejado. Neste momento, a concorrente direta à empresa, no seu principal modelo de negócio, é a Yoox net-a-porter group, contudo a diferença principal é que a concorrente funciona com *stocks* e a Farfetch não os têm.

## 4.2 Modelo de Negócio – A Farfetch como Marketplace

### 4.2.1 Caracterização Genérica

Os *eletronic marketplaces* (EMP) necessitam de oferecer vantagens a níveis a que o mercado tradicional não consegue chegar. Consequentemente, um mercado eletrónico precisa de ser tão rico, complexo e completo quanto um mercado tradicional, tendo de criar um valor extra para quem o usa (Kambil e van Heck, 2002). Para Haile e Altmann (2016) as plataformas *online* estão a tornar-se na principal infraestrutura da economia atual, sendo que uma das dificuldades de quem está presente neste mercado é acompanhar as inovações presentes na indústria. As empresas deverão focar-se então numa gestão *omni-channel*, de forma a conseguirem chegar a todos os pontos do mundo, criando uma experiência diferente para o consumidor (Verhoef, Kannan e Inman, 2015).

A *internet* foi o grande impulsionador de novas formas de fazer negócio, dado que é mercado que funciona 24h por dia, todos os dias, e em qualquer idioma. Em qualquer dispositivo com acesso à *internet*, podemos ter um potencial comprador, vendedor ou intermediário. Neste momento, o comércio eletrónico é aceite devido à sua viabilidade e desempenho (Matook, 2013). Segundo Stockdale e Standing (2004), até ao ano de 2004 muitas pequenas e médias empresas (PME's) estavam a ter dificuldades em se adaptar a este novo tipo de comércio, contudo reconheciam a sua importância para o mundo atual. Com este novo tipo de comércio, as PME's tinham oportunidade de fazer crescer o seu comércio para além dos limites tradicionais de comércio, o que, por outro lado faz com que existam um maior número de concorrentes tornando-as vulneráveis.

O comércio eletrónico traz inúmeras vantagens, tanto para o vendedor como para o comprador. Para os compradores, oferece a hipótese de ter um leque mais alargado de produtos, de customização de produto e de preços. Na perspetiva da empresa, conseguirá divulgar o seu produto para um público que não teria



acesso de outra forma, ou seja, deixam de existir fronteiras, tornando os mercados, que eram locais, em internacionais. Contudo, as empresas cada vez mais têm que ser flexíveis e responder de forma mais rápida à informação que recebem em relação aos gostos e tendências dos consumidores (Downes e Mui, 1998).

Na perspectiva de Matook (2013), o comércio eletrônico pode ser dividido em dois tipos de mercado, sendo que o primeiro são as relações empresa-cliente (B2C), logo seguido pelas relações empresa-empresa (B2B). Contudo, Hagiu e Wright (2015) afirmam que o intermediário pode agir dentro de um *Marketplace*, tanto como comprador e vendedor.

Como os objetivos e a estratégia não estão alinhados, devido a objetivos irrealistas, faz com que existam muitas falhas no EMP. Matook (2013) elabora um modelo de EMP com referência ao modelo já criado por Schmid e Lindemann (1998), definindo quatro objetivos para cada uma das quatro visões que caracteriza como essenciais para este tipo de mercado.

A primeira visão proposta por Matook (2013) é a visão de negócio. Nesta visão, o EMP está apenas preocupado com os objetivos financeiros que sustentam as operações a médio-longo prazo, o que faz com que os objetivos desta visão sejam: o lucro, o crescimento da empresa, a sustentabilidade e o número de compradores.

A segunda visão é a transação, ou seja, o que interessa é a quantidade transacionada e os custos associados. Os objetivos desta visão são: volume de transação, custos de transação, número de transações e a qualidade de transação.

A terceira visão é a do serviço de mercado que são oferecidos pela empresa. A determinação de quais são os serviços a serem prestados pelo EMP é fundamental para o sucesso da empresa (Hagiu, 2007). Os objetivos definidos por Matook (2013) são: atendimento ao cliente, fidelização do cliente, satisfação do cliente e nível de conscientização que foi prestada à visão.

A quarta visão é a de infraestrutura, ou seja, para que a EMP funcione é necessário que seja de fácil utilização e acessível a todo o mercado. Para isso, os objetivos alocados são: facilidade de utilização, acessibilidade, qualidade da infraestrutura e qualidade do software.

Os benefícios de uma empresa estar no EMP estão relacionados com a facilidade de acesso aos mercados globais, novos tipos de métodos de produção e custos de transação reduzidos, embora não se apliquem a todas as empresas. As vantagens obtidas pelas empresas mostram que os benefícios são mais percebidos a médio-longo prazo do que num curto prazo (Stockdale e Standing, 2004).

O modelo de negócio da Farfetch é constituído pelas seguintes quatro *business units*:

**4.2.1.1 Plataforma *website*** (Farfetch.com): é um *Marketplace* que reúne a melhor seleção de moda disponível nas melhores boutiques do mundo inteiro. É aqui que a empresa coloca à disposição do cliente todo o material que os *Partners* (Boutiques e as marcas) pretendem. Os serviços que a Farfetch oferece aos seus *Partners* são os serviços de logística, fraude, fotografia e acompanhamento financeiro. Em troca, os *Partners* pagam uma taxa variável que é obtida em função do número de vendas do artigo exposto.

Vantagens:

- Farfetch - inexistência de *stocks*, dado que o produto sai diretamente da boutique para casa do cliente; e o *cash-flow*, a empresa recebe a pronto pagamento e só efetua o pagamento às lojas em 45 dias.
- *Partners* – Conseguem expor os seus produtos num *site* onde passam milhares de clientes por dia, o que pode fazer com que as suas vendas aumentem, passando de um cliente local para um cliente global.

- Cliente – Compra de produtos de luxo sem ser necessário se deslocarem às lojas e, caso não seja o artigo desejado, podem efetuar a devolução do artigo sem custos associados.

Em caso de devoluções de artigos, os custos são repartidos entre a loja e a Farfetch, sendo que os clientes são ressarcidos na totalidade.

**4.2.1.2 Black & White:** com este projeto, a Farfetch produz um *site* para um cliente, e trata de todo o processo de entrega do produto no consumidor final, verificação de fraude, tal e qual como se a compra fosse efetuada no *site* da Farfetch. Com isto, a Farfetch aproveita as suas próprias tecnologias para reproduzir o *site* para outras marcas de luxo. A empresa, neste caso, ganha um *fee* por cada item que é vendido no *site*.

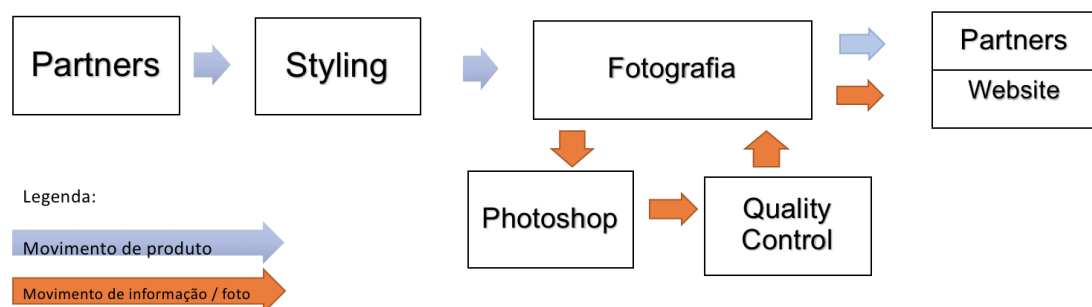
**4.2.1.3 Browns:** é uma boutique londrina adquirida pela empresa como laboratório de experiência para perceber como os seus parceiros se sentem em relação aos objetivos propostos. Nesta fase, é a loja que mais produtos vende, através da plataforma Farfetch.

**4.2.1.4 Store of the future:** tem dois objetivos, o primeiro é um projeto que pretende conectar as novas tecnologias às lojas, sendo que uma dessas tecnologias é o “Magic Mirror” (espelho onde a pessoa consegue escolher as roupas que quer sem ser necessário vesti-las; a pessoa aparecerá no ecrã com as combinações de roupa desejada); o segundo objetivo pretende juntar o *site*, as lojas e os armazéns, ou seja, os clientes podem ir à loja visualizar o produto e pedi-lo através da aplicação. Ao efetuarem a compra pela aplicação a empresa irá conseguir reunir dados, de forma a saber quais os produtos mais procurados.

A organização recorre ao outsourcing para a atividade de distribuição das encomendas enviadas para todo o mundo. Neste trabalho apenas irei focar-me na unidade de negócio “Plataforma Online”, dado que é esta que esta inteiramente ligada ao departamento de produção.

## 4.2.2 Departamento de produção

As entrevistas efetuadas permitiram concluir que o departamento de produção é um elemento chave na atividade e na experiência que a Farfetch pretende oferecer, tanto ao consumidor final como a todos os *Partners* envolvidos. A Farfetch considera tanto as Boutiques como as marcas de luxo como seus parceiros, não pretendendo ter apenas uma relação de fornecedor, mas sim criar laços com os parceiros, de modo a que ambos possam crescer no futuro.



**Figura 6:** Processamento de um artigo dentro do Dep. de Produção

O processo do departamento de produção envolve quatro fases (Figura 10) de grande importância para todo o sucesso da empresa. A primeira fase é o momento de chegada do produto, momento em que a empresa um código único destinado à peça, verificando se existem itens repetidos e, caso isso aconteça, o item não segue para as fases seguintes.

Caso a peça não seja repetida, a empresa passa para a segunda fase, "*Styling*". Nesta fase, um grupo de estilistas decide quais as peças que combinam da melhor forma, mesmo que esses itens sejam de marcas diferentes, para vestir os manequins. Na terceira fase, a empresa tira fotografias aos itens e realiza o *Photoshop*. Um dos pontos importantes na Farfetch é que todos os itens têm que

ser fotografados e etiquetados com parâmetros pré-estabelecidos, nas instalações em Guimarães, de modo a prevenir qualquer tipo de erro. Desta forma, a Farfetch assegura que não existe manipulação dos produtos e o cliente tem sempre a informação mais correta sobre o mesmo. Nestas três primeiras fases, o processo tem que ser realizado num período máximo de quatro noites, para que a empresa não incorra em incumprimento com os contratos estabelecidos com os *Partners*.

A quarta fase consiste em colocar o item disponível ao consumidor na plataforma online da empresa ([www.farfetch.com](http://www.farfetch.com)).

Nas entrevistas com os responsáveis pelo Departamento de Produção, foi salientado que o Departamento de Produção da Farfetch é uma peça fundamental para que a estratégia da empresa seja conseguida. O seu fator chave de sucesso é qualidade do serviço prestado aos *Partners* e rapidez na prestação desse serviço. Caso todo este processo não seja bem executado, toda a estrutura poderá ser influenciada. Por exemplo, se vários itens forem mal fotografados e depois colocados no *site* da empresa, sem que exista qualquer controlo sobre as fotografias, o cliente não irá gostar das imagens que está a ver, logo não irá comprar os produtos, o que terá como consequência final a diminuição dos rendimentos da empresa.

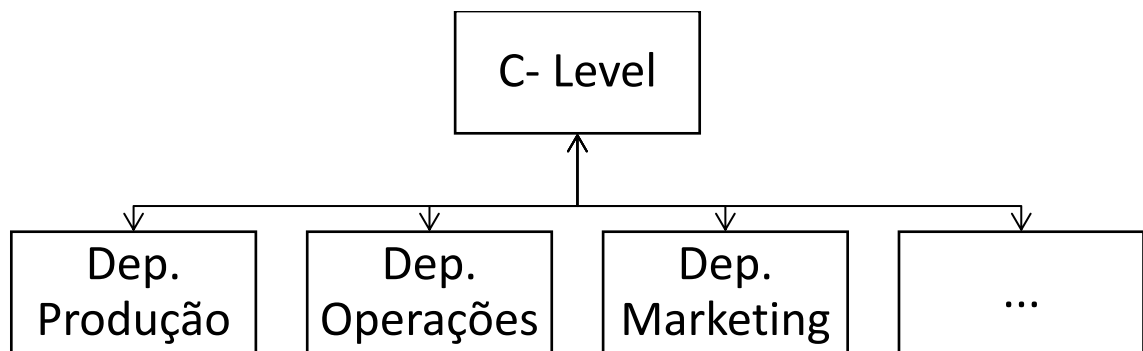
Também foi salientado que o Departamento de Produção tem pouca margem de erro e que tem de estar atento a todos os pormenores, por exemplo, roupas bem combinadas geram mais vendas, não só da peça como vemos ao clicarmos, mas como de todo o conjunto que o manequim tem vestido (denominado pela empresa como “Shop the Look”). Um dos pontos também de grande importância é o bom funcionamento que o departamento tem no tempo em que conseguem colocar o produto no *site* (“Time to Go Live”). Para a Farfetch, não interessa produzir-se com a maior rapidez possível, se não existir qualidade na produção das fotografias. O mais importante é produzir com muita qualidade, no menor

tempo possível, de forma a existir uma relação *win-win* para ambas as partes no processo.

Numa das reuniões, foi referido que as devoluções são também um ponto de extrema importância na atividade da empresa, já que quanto maior for o número de devoluções maiores serão os custos para a empresa, dado que a empresa assume todos os custos envolvidos com esta operação. Na análise das devoluções, o Departamento de Produção é um dos mais visados, devido à importância que pode fazer neste campo específico, sendo que pode fazer toda a diferença. Um dos problemas encontrados foi, por exemplo, uma descrição errada de uma peça, pois o consumidor, ao recebê-la em casa não vai concordar com o que estava descrito e irá devolver, aumentando, desta forma os custos à empresa. A empresa já realizou este estudo e percebeu que o principal motivo de devolução na Farfetch é o “Size and Fit”, ou seja, não é um problema relacionado diretamente com este departamento.

### 4.3 A Estratégia

Conforme salientado pelo Diretor de Controlo de Gestão da empresa, a estratégia na Farfetch é definida pelo nível estratégico (denominado por *C-level*), que depois é transmitida, numa reunião, para os níveis de chefia mais baixo.



**Figura 7:** Definição da Estratégia

Nesta mesma reunião, a estratégia pode sofrer alterações, caso os diretores de cada departamento acharem que os desafios criados pela empresa são demasiado ousados. Assim, a estratégia é “negociada” entre todos os chefes, de forma a que seja, ao mesmo tempo, ambiciosa e atingível. Quando a estratégia esta definida por todo o grupo, a mesma é comunicada a todos os funcionários, via email. De forma a atingir a estratégia, são efetuados cálculos para definirem a participação que cada departamento da empresa vai ter para o valor total de vendas (*Gross merchandising value* - GMV). Este valor é calculado através de uma multiplicação entre o número de visitas estimado, a *Conversion Rate* (CR) e a *Avarage order value* (AOV) ( $GMV = n^{\circ} \text{ visitas} * CR * AOV$ ).

O diretor do Departamento de Controlo de Gestão, salientou que os fatores chave de sucesso na Farfetch são os seguintes: capacidade de inovação, qualidade de serviço prestado ao cliente e resposta rápida às novas tendências.

## 4.4 Cadeia de Valor

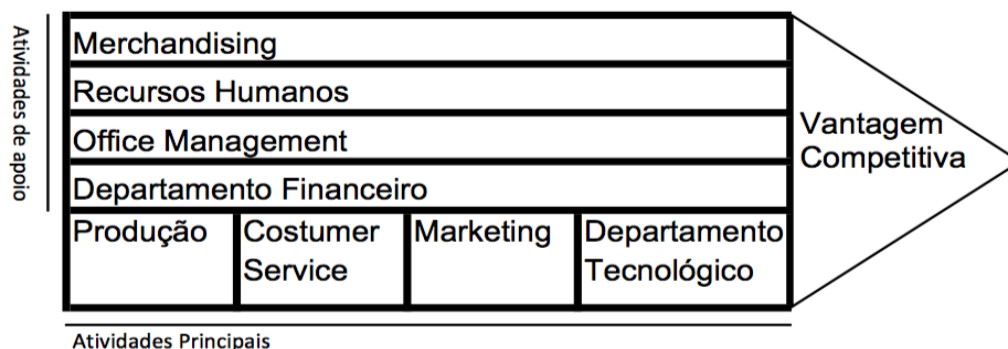


Figura 8: Cadeia de Valor

As atividades principais da empresa são:

1. **Produção** – Departamento da empresa, onde é realizado toda a parte de fotografia, edição e colocação dos itens na plataforma da empresa;
2. *Costumer service* – a satisfação dos clientes é um dos pontos mais importantes na empresa, por isso, têm uma política de proporcionar ao cliente a melhor experiencia possível, logo é essencial que este departamento seja uma atividade principal na empresa;
3. *Marketing Online* – Com o departamento de *marketing*, a empresa investe nos canais que trazem maior taxa de conversão de visitas em vendas e investe numa presença forte em afiliados e motores de busca que coloquem os produtos que a Farfetch vende em primeiro lugar.
4. *Marketing Offline* – Promoção de eventos locais e campanhas publicitárias nos principais mercados emergentes da Farfetch.
5. **Tecnologia** – Coração da empresa. Constante investimento no crescimento desta equipa com o objetivo de proporcionar mais e melhores experiências de compra a um cliente global cada vez mais exigente. Como o *core business* da empresa é o *site*, caso este falhe as vendas da empresa diminuem, logo é um fator de grande importância na atividade da empresa.



6. Operações/Logística – departamento que é responsável pela logística, fraude e garantir que o produto que o cliente compra é enviado da boutique diretamente para a casa do cliente final, garantindo uma excelente experiência de compra.

Por outro lado, as atividades de apoio são:

1. *Merchandising* – Com este departamento, a empresa pretende aconselhar os *Partners* sobre quais os produtos em que devem investir e comprar *stock*, partilhando *insights* de vendas globais, para que as boutiques invistam nas marcas que garantam crescimento das vendas.;

2. Recursos humanos – Recrutamento, seleção e formação de novos colaboradores - neste ponto, a empresa pretende que todos os colaboradores sintam o “Efeito Farfetch” (efeito que se baseia nos cálculos dos seguintes fatores: Envolvimento, Euforia, Interesse, Descontração e Stress);

3. *Office Management* – preocupa-se só com a satisfação dos funcionários na empresa, tarefa difícil, dada realidade multicultural da empresa;

4. Departamento Financeiro – O Departamento Financeiro é constituído pela Contabilidade, Controlo de Gestão e *Reporting*. Todas estas atividades juntas ajudam a delinear e verificar se a estratégia está a ser bem conseguida.

A organização recorre a *outsourcing*, quando efetua a distribuição do produto e em algumas situações de desenvolvimento do *site*.

## 4.5 Cooperação

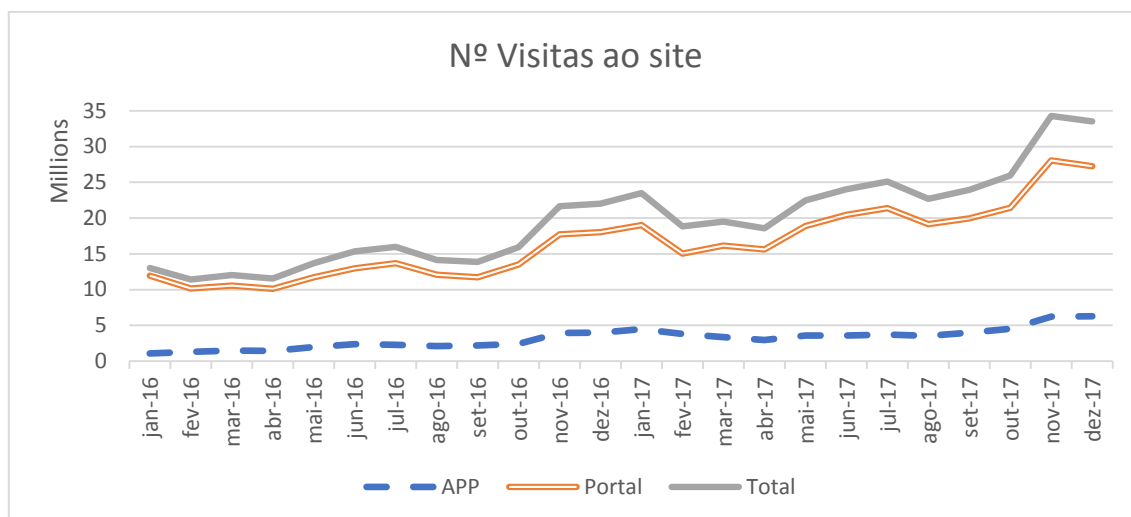
A Farfetch, ao longo dos anos, tem criado parcerias estratégicas, de forma a aumentar a visibilidade do seu *site*. Por exemplo, tem parcerias com a *Burberry*, uma das marcas mais famosas no mundo da moda e uma recente *joint-venture* com a *Chalhoub Group*, distribuidor de produtos de luxo no Médio Oriente.

As relações com os *Partners* são muito valorizadas dentro da Farfetch. Sem estas parcerias, o negócio não seria possível. Para isso, a empresa criou um sistema de incentivos<sup>3</sup> para premiar os bons parceiros. A confiança é um dos grandes fatores presente na relação, dado que o cliente efetua o pagamento diretamente à Farfetch que, depois de passar pelo processo de fraude, é devolvido ao *Partner*, já sem o valor da comissão retida pela empresa.

Numa primeira fase, os critérios de entrada eram poucos, pois a Farfetch ainda estava numa fase embrionária, ou seja, nesta primeira fase havia uma grande necessidade de recolher produtos e aumentar o número de itens *online*. Nessa fase inicial, os *Partners* colocavam apenas no *site* os produtos que não conseguiam vender nas lojas físicas e que, ao colocarem na plataforma, teriam uma maior possibilidade de venda. Com o aumento do número de visitas ao *site* e do número de encomendas, o poder de negociação com os *Partners* aumentou.

---

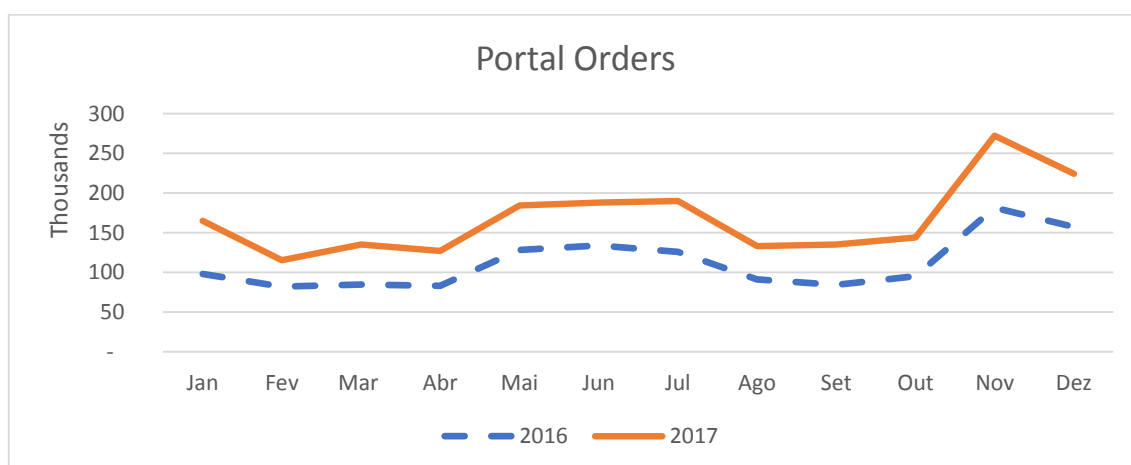
<sup>3</sup> O incentivo é um desconto na comissão paga pelo Partner à Farfetch.



**Gráfico 1:** Número de visitas à Farfetch nos anos de 2016 e 2017

Notas relevantes:

- Maior procura pelo *site* é em novembro, devido à *Black Friday*, e o dia dos namorados, na China e em janeiro, devido aos saldos;
- Menor procura nos meses de março e abril, devido à finalização da época de saldos e fecho de coleções;
- Aumento de 20 milhões de visitas em dois anos;
- Em termos percentuais, a aplicação em janeiro 2016 representava 8% e em dezembro 2017 representa 19% das visitas ao *site*.



**Gráfico 2:** Número de ordens de encomenda nos anos de 2016 e 2017

Notas relevantes:

- Em média, as ordens de encomenda foram superiores em 30% em relação ao mesmo período do ano anterior;
- A tendência é para subida, em relação ao mesmo período do ano anterior.

Com a ajuda dos gráficos anteriores, conseguimos perceber que o poder de negociação por parte da Farfetch tem vindo a aumentar, sendo, que neste momento, a Farfetch já não aceita qualquer *Partner* que pretenda entrar no *site*. Cada novo *Partner* que deseja entrar no *site* é selecionado ao pormenor, de forma a que o *site* tenha apenas os melhores produtos para venda.

Neste momento, os critérios para entrada de novos *Partners* são mais rígidos. Alguns desses critérios são: “*Very High Level Partners*”, profundidade de stock e apenas peças com grande procura e de interesse para a plataforma. Por vezes, a Farfetch consegue lançar artigos que ainda não estão expostos nas lojas físicas, devido ao aumento da procura das lojas de luxo, ao invés das *Boutiques*.

Quando um *Partner* está para entrar na Farfetch, por norma, é enviado um *draft* do relatório financeiro e de todos os documentos que eles possam a vir receber. De forma a criar boas relações, a Farfetch tem uma equipa destinada aos *Partners* (equipa de *Account Managers*) que procura fazer o acompanhamento mais global da situação da empresa, por exemplo, facultam todas as informações relativo a incentivos e penalizações e, por norma, são organizados *workshops* para explicar todo o processo. Também tem uma equipa de *Partner Service* para resolver problemas operacionais mais rotineiros. Depois do parceiro assinar o contrato, eles têm acesso, na plataforma *online*, das “*Sales*” (podem consultar as faturas comerciais, faturas essas que devem enviar ao cliente) e ao “*STORM*” (ver o *stock* e encomendas que tiveram).

Posteriormente, é facultado um *Report* pelo Departamento Financeiro em quatro momentos. No primeiro, até ao 10º dia útil, os parceiros recebem um

relatório financeiro. O segundo, até ao 18º dia, recebem a fatura com o valor de comissões e *fees* que a empresa cobra. E o último momento, no 20º dia útil, recebem uma fatura sumária com os valores que irão receber. O quarto momento refere-se ao relatório diário com os níveis de *performance* que tiveram no dia anterior. Muitas vezes, são efetuados pedidos de ficheiros extras, por exemplo, *dutties* que o cliente pagou, por parte das empresas de maior dimensão.

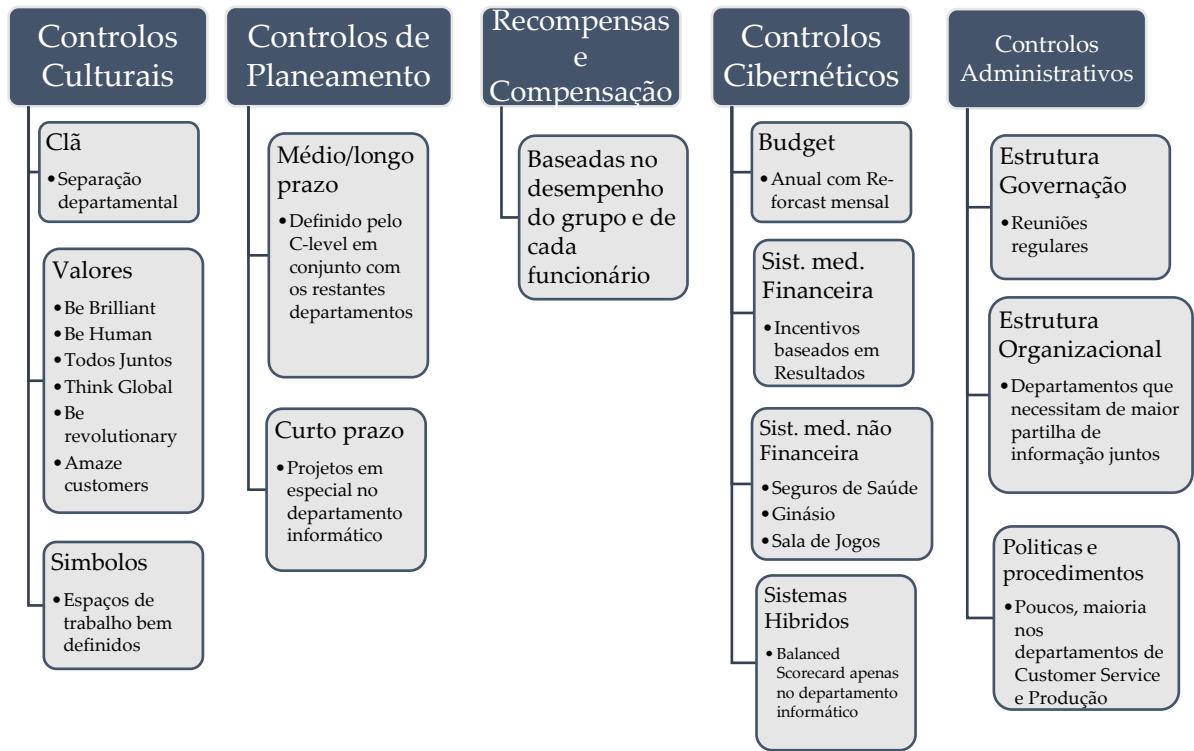
A cooperação e a coordenação são fatores essenciais que a Farfetch tem que ter sempre em atenção, dado que grande parte da sua estratégia depende disso mesmo. Para isso, a empresa desenvolveu um *software* de Sincronização de *Stocks*, de forma a controlar o número de peças existentes em *stock* por parte dos *Partners*. Este é dos pontos mais importantes na relação entre ambas as partes, conforme referiu o diretor do Departamento de Controlo de Gestão. Sempre que este sistema falha, tanto a Farfetch como o *Partner* têm consequências, para a Farfetch porque pode perder um cliente e, para o *Partner*, porque pode perder vendas de peças e também perderá o incentivo que é dado às lojas que cumpram com as métricas pré-estabelecidas.

## Capítulo 5 - Discussão

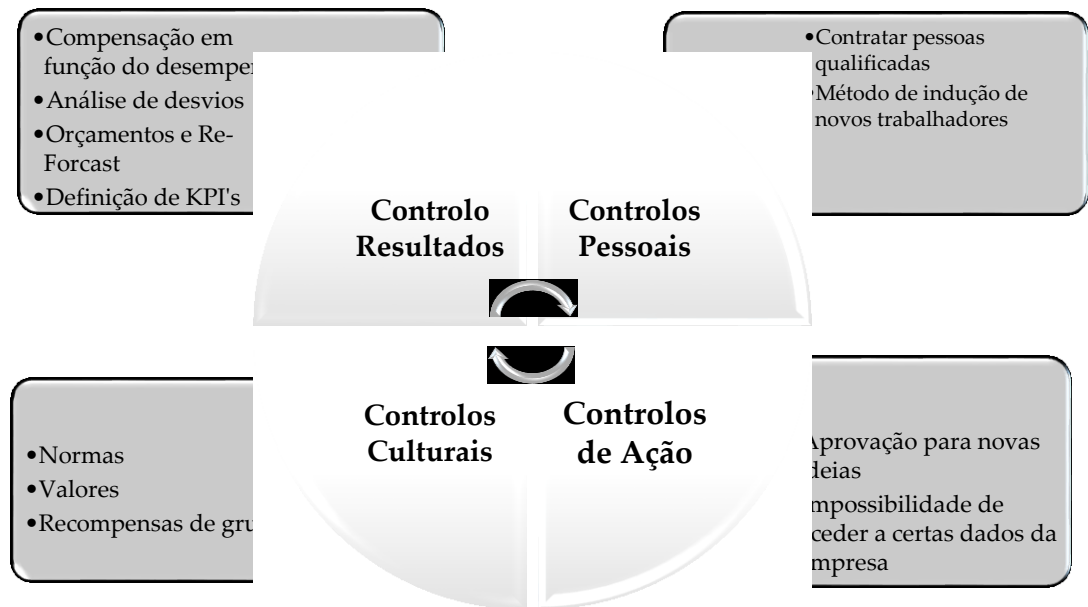
### 5.1 Caracterização genérica dos Mecanismos de Controlo na Farfetch

O modelo de negócio da indústria da moda é muito peculiar, devido a três dimensões distintas: produção simbólica, ciclos curtos e personalização em massa (Djelic e Ainamo, 2005). A natureza dos produtos faz com que seja difícil descrever corretamente as características dos mesmos e, por isso, ser necessário uma comunicação mais intensiva com os produtores. Os ciclos curtos de produto aumentam a necessidade de a informação passar de forma rápida e clara, de forma a não se cometerem erros. E a personalização em massa requer um maior controlo sobre as opções a tomar, o que torna a coordenação mais difícil.

Através das próximas duas ilustrações pretende-se demonstrar, em função dos modelos de Malmi e Brown (2008) e Merchant e Van der Stede (2012) discutidos anteriormente, como a Farfetch aplica os mecanismos de controlo neste tipo de mercado muito específico.



**Figura 9:** Modelo de Malmi e Brown (2008) aplicado ao Caso de Estudo



**Figura 10:** Modelo de Merchant e Van der Stede aplicado ao Caso de Estudo

Como podemos verificar, a Farfetch utiliza diversos mecanismos de controlo que estão de acordo com os modelos apresentados. Neste momento, é necessário compreender se os mecanismos utilizados operam isoladamente ou se estão interligados com a estratégia.

De forma a aumentar o esforço de cada funcionário e a dirigi-lo para um objetivo comum a toda a estrutura, a empresa oferece dois tipos de bónus em função do resultado da *performance* de cada colaborador. O primeiro bónus está relacionado com os resultados da empresa e é distribuído trimestralmente; o segundo bónus tem a ver com a *performance* da empresa, do departamento e do empregado e é pago anualmente. Contudo, os objetivos de cada pessoa são avaliados de seis em seis meses, através de um score. Este último bónus tem a particularidade de ser majorado, quando os objetivos estão acima do esperado, e retirado, quando o rendimento é abaixo. Por outro lado, as medidas de controlo não financeiras são diversas. A empresa, oferece aos colaboradores seguros de saúde para toda a família, tem um salão de jogos para as pessoas se relacionarem nos tempos livres, tem uma cantina onde são servidos almoços aos funcionários e todos os funcionários têm também à sua disposição um ginásio.

Um dos procedimentos que a empresa utiliza é a integração de novos funcionários. Como é uma empresa com um crescimento muito acentuado em termos de funcionários, e de forma a ajudar estes novos funcionários a integrassem-se com todas as equipas, a empresa criou um método. Este método é colocar um balão na mesa do novo colaborador, de forma a que todos saibam que se trata de um novo funcionário. Essa mesma pessoa também despende pelo menos uma hora a falar com uma pessoa de cada departamento. Isto serve para que o novo colaborador conheça os departamentos existentes na empresa, e compreenda quais as funções de cada um deles.

Existe também um grande número de processos, principalmente na área financeira e informática que ainda não estão esquematizados por escrito.



Contudo, na área de *Customer Service*, existe já um livro de boas práticas o modo de como as pessoas devem de interagir com os clientes.

De forma a guiar o comportamento dos funcionários e de forma a perceber se estão a ser atingidos os níveis de performance pretendidos pela a empresa, a empresa criou mecanismos de controlo específicos para o Departamento de Produção. Para isso os KPI's utilizados pelo departamento de produção são:

- *"items Arrived"* – com este KPI, a empresa pretende identificar se existiu um maior número de itens a chegar às instalações;
- *"Time to Go Live"* – o target que a empresa define como ótimo, situa-se em 80%, ou seja, 80% dos itens que chegam à Farfetch para serem fotografados, só podem estar nas infraestruturas no máximo quatro noites; neste momento este indicador situa-se próximo dos 90%;
- *"% duplicates"* - quanto maior for a percentagem de duplicados que a empresa tenha melhor, ou seja, itens que chegam e que não necessitam de ser fotografados, por já se encontram no *site*. As empresas pagam uma taxa por cada peça, ora, se essa peça já existe, a empresa vai obter uma percentagem maior;
- *"Parts per person"* - com este indicador, a empresa consegue entender a *performance* que cada trabalhador está a ter na produção fotográfica;
- *"Cost per item"* – este indicador apresenta grande volatilidade, devido a épocas sazonais; quanto menor for este indicador melhor, desde que a qualidade fotográfica não baixe.

Através destas formas de controlo, o objetivo pretendido pela empresa é perceber se estão a ser cumpridos os objetivos estabelecidos para o departamento. De acordo com a literatura estudada, estes mecanismos são implementados desde que a empresa conheça os resultados pretendidos; consigam influenciar os trabalhadores a prestarem melhores os serviços e de serem capazes de os medir eficazmente. Por exemplo, para o mecanismo *"Time to go Live"*, a empresa define um target (80%), consegue influenciar os resultados,

por exemplo, caso seja necessário contratar alguém para conseguirem melhorar a rentabilidade da área de produção e conseguem medir eficazmente, pois sabem com precisão o número de dias que uma peça fica nas instalações. Por exemplo, este indicador foi superior em cerca de dez pontos percentuais ao esperado para o ano de 2017.

## 5.2 Mecanismos de Controlo nas Relações Interempresariais

A Farfetch utiliza diferentes tipos de mecanismos de controlo para coordenar e melhorar a cooperação com os *Partners*. Esses mecanismos são definidos no momento do contrato com os parceiros, em que são estabelecidos quais as tarefas que cada um tem que realizar, por exemplo, o *Partner* tem que colocar a mercadoria em caixas específicas fornecidas pela Farfetch, outro mecanismo, e visto do lado oposto da parceria, a Farfetch tem que fornecer dados financeiros mensalmente, por exemplo, o número de vendas que o parceiro teve nesse período de tempo. Relativamente ao Departamento de Produção, os problemas nas relações entre a empresa e o *Partner* são controlados através de outro tipo de mecanismos de controlo. Estes mecanismos servem, principalmente, para assegurar que não existe manipulação por parte dos parceiros dos produtos vendidos. Um exemplo disso, é a existência do mecanismo de controlo “Fotografia”, que passa pela necessidade ser a Farfetch a fotografar todos os produtos que coloca à venda na plataforma *online* da empresa. A Farfetch realiza todo o processo, desde a fotografia de todos os itens até à colocação no *site*, nas instalações em Guimarães.

A tabela seguinte mostra os mecanismos de controlo utilizados pela Farfetch em termos de relações interempresariais. Os oito primeiros são mecanismos utilizados pela empresa e os oito seguintes, são mecanismos de controlo utilizados no Departamento de Produção em específico que tem como objetivo final, demonstrar a qualidade e rapidez proporcionada pelo departamento de produção nas relações com os parceiros.

Mecanismo de controlo	Razão de utilização	Classificação ao nível da literatura
Profundidade de <i>Stock</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas com menor profundidade de <i>stock</i> não são escolhidas;</li> <li>• Quanto maior profundidade de <i>stock</i> maior é a probabilidade de as vendas serem efetivadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo arquétipos</li> </ul>
Sincronização de <i>Stocks</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuir os erros;</li> <li>• Saber no momento o número de peças existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo de Custos</li> </ul>
<i>Account Managers</i> / <i>Partner Service</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar relação entre empresas</li> <li>• Acompanhamento aos <i>Partners</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlos arquétipos</li> </ul>
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiar os melhores parceiros</li> <li>• Melhorar rapidez e qualidade do serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlos de Gestão</li> </ul>
Nº visita ao <i>site</i> / Nº ordens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta o poder de negociação por parte da Farfetch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlos de Gestão</li> <li>• Controlo de Custos</li> </ul>
<i>Report</i> de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudar o <i>Partner</i> a perceber a sua situação atual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlos de Gestão</li> <li>• Controlo de Custos</li> </ul>
<i>Account Managers</i> / <i>Partner Service</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar relação entre empresas</li> <li>• Acompanhamento aos <i>Partners</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlos arquétipos</li> </ul>
Peças elevada procura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Só escolhe <i>Partners</i> que oferecem as melhores peças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo arquétipos</li> </ul>

Código único da peça	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existirem itens repetidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlos gestão</li> </ul>
Fotografias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas os itens fotografados da mesma forma para não enganar cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo arquétipos</li> </ul>
Período máximo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor probabilidade de danificar peças;</li> <li>• Diminuir custos de “stock”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo arquétipos</li> <li>• Controlo de Gestão</li> </ul>
<i>Very High Partner</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Já só pretende relacionar-se com as principais marcas presentes no mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo arquétipos</li> </ul>
<i>Items Arrived</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber o número de itens que a empresa poderá produzir</li> <li>• Verificação se foi o que os <i>Partners</i> realmente enviaram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlos de Gestão</li> </ul>
<i>% duplicates</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a percentagem for elevada será necessário pedir aos <i>Partners</i> novos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlos de Gestão</li> </ul>
<i>Parts per person</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção dos trabalhadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlos de Gestão</li> </ul>
<i>Cost per item</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço de produção de cada peça</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo de Gestão</li> </ul>

**Tabela 1:** Mecanismos de controlo utilizados na Farfetch

Os mecanismos de controlo utilizados pela Farfetch em contexto interempresarial, demonstram coerência em comparação com a revisão de literatura realizada. Como podemos verificar através dos KPI's presentes na tabela 1, podemos ligar os mesmos ao que Caglio e Ditillo (2008) sugerem.

Os “Controlos arquétipos” estão muito presentes nas relações que a Farfetch tem com os seus parceiros em parte, e devido principalmente, à forma de como a Farfetch pretende oferecer em termos de experiência de compra aos clientes. Os controlos aqui utilizados permitem à empresa diminuir as limitações de cooperação e de coordenação. Estes controlos são definidos no momento do contrato com os parceiros, por exemplo, o mecanismo de controlo “Fotografia” permite que a empresa delimite as atividades que cada um faz, desta forma tanto o parceiro como a Farfetch sabem o que é necessário fazer.

Os controlos de gestão servem principalmente para medir o nível de *performance* dos trabalhadores e verificar também, em certos KPI’s como, por exemplo, “Período máximo” se estão a cumprir com os prazos estabelecidos nos contratos. Neste tipo de controlo, a Farfetch partilha informações, tanto a nível de “Report de dados” sobre a situação em que os parceiros estão, assim como, e um dos pontos fundamentais, a “Sincronização de Stocks”. O mecanismo de controlo “Incentivos”, pretende fazer com que os *Partners* sejam melhores e mais eficientes de forma a receberem recompensas (ou neste caso, *fees* mais baixos), de forma a garantirem e melhorarem a relação que têm com os parceiros.

Por fim, os controlos de custos permitem à Farfetch dar a conhecer os seus dados financeiros através da partilha de informação. Neste ponto a empresa utiliza a “Sincronização de Stocks” e outros dados obtidos através da contabilidade, de forma a reduzir o problema de limitação que ocorre aquando a partilha de informação não é executada devidamente.

## Capítulo 6 - Conclusão

A primeira parte do trabalho caracterizou-se pela abordagem dos sistemas de controlo e pelo relacionamento que é necessário entre duas empresas (capítulo dois).

Na primeira parte deste capítulo, é abordada a necessidade de compreender como é que os mecanismos e/ou sistemas de controlo de gestão se relacionam entre si e como é que influenciam a estratégia de diferentes empresas. Vários autores referem que ainda não foi possível criar um sistema holístico para todas as empresas, devido à complexidade de cada uma. Uma outra característica, aliada ao controlo de gestão, prende-se com o facto de a responsabilidade não ser de apenas uma área da empresa, mas sim de toda a empresa. Contudo, o papel da área de controlo de gestão tem uma grande importância neste processo, dado que necessita de assegurar o funcionamento de todos os mecanismos. Uma das limitações dos modelos tradicionais é que se baseiam muito em dados financeiros. No entanto, com os modelos desenvolvidos por estes autores, os objetivos passam também pelo bem-estar dos trabalhadores. Ainda na análise destes modelos, foi possível identificar que as atividades empresariais necessitam de serem cada vez mais flexíveis, de modo a adaptarem-se às mudanças, quer ao nível do ambiente interno quer do externo.

Na segunda parte deste capítulo, os autores afirmam que os mecanismos são necessários para que as relações entre duas ou mais empresas funcionem. É ainda importante referir que este fenómeno (relação entre empresas) resulta da globalização, que levou mais empresas a terem que se adaptar à nova perspetiva de mercado (passar de um mercado local para um mercado global).

No capítulo dedicado ao estudo de caso (capítulo quatro), conclui-se que existem quatro tipos de negócio (Plataforma online, Store of the Future, Black and White e Browns), interligados entre si em diferentes pontos de atividade, o

que pode traduzir-se numa vantagem competitiva para a empresa, dado que esta já possui o *know-how*. Também se pode concluir, que o Departamento de Produção, influencia três tipos de negócio da empresa (Plataforma Online, Black & White e Store of the future). Isto porque, o Departamento de Produção produz as imagens que são colocadas no *site*, e por isso está ligado às unidades de negócio. Ainda neste capítulo, foi abordada a temática de cooperação que a Farfetch tem com outras empresas. Neste ponto, foi evidenciada a grande importância de sincronização de *stock* e partilha de dados necessários para que todo o ciclo de venda de produtos seja realizado corretamente.

No capítulo cinco, foram demonstrados, através de figuras, os mecanismos de controlo utilizados pela Farfetch, aplicados aos modelos abordados. Assim, ficou demonstrada uma variedade de mecanismos de controlo utilizados, tanto a nível da empresa, como do departamento de produção, e ainda a nível de relações entre empresas.

Um dos pontos que penso que possa ser melhorado na empresa é a forma como respondem aos desvios. Apesar de serem revistos mensalmente todos os desvios em relação ao orçamento, muitas vezes não é realizado nenhuma alteração à estratégia, de forma a adaptarem-se melhor às situações futuras.

Ao longo deste trabalho, verificaram-se algumas limitações à pesquisa efetuada. A primeira limitação tem a ver com o facto de existir pouca literatura sobre o tema, neste tipo particular de empresas, dado a existência de poucas empresas a funcionar desta forma. Este tipo de estudo deve ser considerado em investigações futuras, devido à importância para o mundo tecnológico atual. A segunda limitação deve-se ao facto de nem toda a informação económica que obtive na empresa pode ser divulgada neste trabalho. A terceira limitação reside no facto de muita da informação obtida ter resultado de opinião em direto, por parte de colaboradores da empresa, o que, consequentemente, sendo um ponto de vista mais pessoal, pode destorcer a realidade.



Como investigação futura, para além da referida anteriormente, seria interessante continuar a acompanhar a empresa e perceber se os mecanismos de controlo se mantêm com o aumento da sua maturidade.

## Capítulo 7 - Referências bibliográficas

- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. **Management accounting research**, 6(3), 253-265.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. **Accounting, Organizations and Society**, 33(7-8), 865-898.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2011). **Controlling Collaboration between Firms: How to build and Maintain Successful Relationships with External Partners**. Butterworth-Heinemann.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2012). Interdependence and accounting information exchanges in inter-firm relationships. **Journal of Management & Governance**, 16(1), 57-80.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, 28(2), 127-168.
- Coletti, A. L., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. **The Accounting Review**, 80(2), 477-500.
- Creswell, J. (2007). **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**. Sage Publications.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, 29(1), 27-49.

- Djelic, M. L., & Ainamo, A. (2005). The Telecom Industry as cultural industry? The transposition of fashion logics into the field of mobile telephony. **Research in the Sociology of Organizations**, 23, 45–80.
- Downes, L., & Mui, C. (1998). **Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance**. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Eker, M., & Eker, S. (2016). The Effects of Interactions between Management Control Systems and Strategy on Firm Performance: An Empirical Study. **Business and Economics Research Journal**, 7(4), 123.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, 20(4), 263-282.
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Stede, W. A. V. D., & Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. **The Accounting Review**, 79(2), 409-436.
- Green, S. G., & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. **Academy of Management Review**, 13(2), 287-301.
- Hagiu, A. (2007). **Multi-sided platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies**. Working paper No. 07-094, Harvard Business School.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. **International Journal of Industrial Organization**, 43, 162-174.
- Haile, N., & Altmann, J. (2016). Value creation in software service platforms. **Future Generation Computer Systems**, 55, 495-509.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). New ways of setting rewards: the beyond budgeting model. **California Management Review**, 45(4), 104-119.
- Kambil, A., & Van Heck, E. (2002). **Making markets: How firms can design and profit from online auctions and exchanges**. Harvard Business School Press.

- Lancastre, A., & Lages, L. F. (2006). The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. **Industrial Marketing Management**, 35(6), 774-789.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, 19(4), 287-300.
- Matook, S. (2013). Measuring the performance of electronic marketplaces: An external goal approach study. **Decision Support Systems**, 54(2), 1065-1075.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives** (2 ed.). Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. **Management science**, 24(9), 934-948.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. **Management accounting research**, 10(4), 363-382.
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. **Accounting, Organizations and Society**, 5(2), 231-244.
- Rosenbloom, B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. **Industrial marketing management**, 36(1), 4-9.
- Schmid, B. F., & Lindemann, M. A. (1998). Elements of a reference model for electronic markets. **In System Sciences**, 4, 193-201.
- Schulz, J. W., & Pruitt, D. G. (1978). The effects of mutual concern on joint welfare. **Journal of Experimental Social Psychology**, 14(5), 480-492.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. **Accounting, Organizations and Society**, 12(4), 357-374.
- Simons, R. 1995. **Levers of Control**. Harvard Business School Press.
- Stake, R. E. 2010. **Qualitative research: Studying how things work**. Guilford Press.

- Stockdale, R., & Standing, C. (2004). Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective. **Journal of Enterprise Information Management**, 17(4), 301-311.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, 43(1), 123-148.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of retailing**, 91(2), 174-181.
- Yin, R. K. (2011). **Applications of case study research** (3rd ed.). Sage.